



Regione Lombardia



“Due Diligence” Azienda Lombarda per l’Edilizia Residenziale di Milano (“ALER”)

Milano, 23 dicembre 2013

LETTERA DI TRASMISSIONE

Spettabile
Regione Lombardia
Direzione Generale Casa, Housing Sociale e Pari Opportunità
Piazza Città di Lombardia, 1
20124 Milano

Alla cortese attenzione
della Dott.ssa Rosangela Morana e
del Dott. Francesco Foti

Milano, 23 dicembre 2013

Oggetto: Incarico di “Due Diligence” su Azienda Lombarda per l’Edilizia Residenziale di Milano - Punto 1 del Foglio Patti e Condizioni - Documento finale

Egredi Signori,

con riferimento a quanto in oggetto, a completamento dell’incarico di “Due Diligence” su Azienda Lombarda per l’Edilizia Residenziale di Milano (nel seguito anche “ALER”, “ALER Milano” e/o “Ente”), conferitoci da Regione Lombardia con Decreto n. 8523 del 24 settembre 2013, presentiamo nel seguito il “documento finale” (nel seguito anche il “Documento”), nel quale, per ognuno degli aspetti di analisi richiesti dall’incarico indicati nell’Articolo 1 del Foglio Patti e Condizioni, illustriamo la documentazione utilizzata, le analisi svolte e le conclusioni

raggiunte, integrate da aspetti di miglioramento. Il Documento contiene inoltre un “Executive Summary”, nel quale sono riepilogati i fatti più rilevanti emersi dalle analisi svolte.

Nell’Allegato 1 al presente Documento, riportiamo la nostra lettera datata 10 ottobre 2013 nella quale, come previsto dall’Articolo 1 del Foglio Patti e Condizioni, avevamo descritto le modalità operative con le quali intendevamo operare; in particolare, in tale documento avevamo descritto:

- la metodologia di rilevamento delle informazioni
- la dotazione di personale impiegata sul servizio
- il documento finale ed il suo contenuto informativo.

Nel seguito una breve descrizione, per ciascuno degli aspetti sopra indicati, delle modalità con le quali abbiamo operato.

Metodologia di rilevamento delle informazioni

Le modalità operative con le quali abbiamo rilevato le informazione sono state le seguenti:

- richiesta analitica della documentazione ritenuta pertinente in relazione ai singoli aspetti analizzati;
- analisi critica della documentazione ottenuta;
- colloqui con i dirigenti e/o funzionari di ALER individuati, volti al chiarimento degli aspetti di rilievo e criticità derivanti

dall'analisi della documentazione ottenuta.

La principale documentazione richiesta per l'analisi di ciascuno degli aspetti indicati all'Articolo 1 del Foglio Patti e Condizioni è stata integrata, nel corso dello svolgimento del lavoro, in funzione delle necessità che sorgevano dall'analisi dei documenti ricevuti. Nell'Allegato 2 al presente Documento riportiamo l'elenco completo della documentazione richiesta.

Nel Documento, per ciascuno degli aspetti oggetto di analisi, abbiamo evidenziato la principale documentazione utilizzata e quella eventualmente richiesta ma non pervenuta.

Dotazione di personale impiegata sul servizio

Nello svolgimento delle analisi degli aspetti richiesti dall'Articolo 1 del Foglio Patti e Condizioni, abbiamo impiegato il team di lavoro indicato nella nostra lettera del 10 ottobre 2013, allegata al presente Documento.

In aggiunta, per alcuni specifici aspetti abbiamo coinvolto, come previsto, altre organizzazioni professionali facenti parte del network internazionale BDO e/o con le quali vi è una stretta collaborazione; in particolare:

- per l'analisi dei sistemi informativi interni, ci siamo avvalsi del supporto di una società di consulenza informatica.
- per l'analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione e dei sistemi di controllo

interno nel loro complesso, ci siamo avvalsi del supporto di una società di consulenza.

Documento finale e suo contenuto informativo

Come indicato nella lettera del 10 ottobre 2013 precedentemente richiamata, nel Documento presentiamo, per ciascuno degli aspetti elencati nell'Articolo 1 del Foglio Patti e Condizioni la documentazione utilizzata, le analisi svolte e le conclusioni raggiunte, integrate da aspetti di miglioramento; prima della trattazione dettagliata di ciascun aspetto, presentiamo un "Executive Summary" nel quale sono riepilogati i fatti più rilevanti emersi dalle analisi svolte.

Limitazioni

Le nostre analisi si sono basate prevalentemente sulla documentazione elencata nell'Allegato 2 al presente Documento, di cui si è assunta la veridicità, correttezza, precisione e completezza. Sulla stessa non sono state svolte verifiche indipendenti. Dunque, BDO S.p.A. declina ogni e qualsiasi responsabilità, in forma esplicita o implicita, relativamente alla bontà dei dati forniti. Si ricorda, inoltre, che i bilanci di ALER Milano, da noi utilizzati per le analisi, relativi agli esercizi chiusi al 31 dicembre 2010, 2011 e 2012, sono stati oggetto di revisione contabile da parte di primaria società di revisione che ha rilasciato relazioni di revisione senza eccezioni, e che il nostro incarico non ha previsto lo svolgimento di alcuna procedura di revisione relativamente alla situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'Ente.



Il destinatario del Documento è autorizzato ad utilizzarlo solo ai fini per i quali lo stesso è stato predisposto; esso non potrà essere utilizzato, o allo stesso non si potrà far riferimento per altri scopi, salvo il diritto del destinatario del documento di fornire copie dei risultati scritti dell'attività di BDO S.p.A. alla Giunta ed al Consiglio Regionale, ai dirigenti della Direzione Generale Casa, Housing Sociale e Pari Opportunità ed ai Commissari di ALER.

Rimanendo a disposizione per qualsiasi informazione riteneste necessaria porriamo, con l'occasione, i nostri più distinti saluti.

BDO S.p.A.

Maurizio Vanoli
(Un Amministratore)

Allegati:

- ALLEGATO 1 - Copia nostra lettera del 10.10.2013
- ALLEGATO 2 - Elenco completo della documentazione richiesta

INDICE

Executive Summary	1	7. Analisi dei fondi d'investimento presenti in azienda, verificandone obiettivi strategici, opportunità e ricadute sul bilancio.	175
1. Analisi del contesto in cui opera l'azienda.	22	8. Analisi della gestione di cassa, delle condizioni di tesoreria applicate.	191
2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa.		9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.	208
11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione all'attività espletata.	35	10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico.	247
3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale).	85	12. Analisi delle convenzioni in essere per la gestione del patrimonio di proprietà comunale, specie in riferimento al Comune di Milano.	281
4. Sistemi e piste di controllo interni all'azienda.	129	13. Situazione ipotecaria relativa al patrimonio immobiliare dell'azienda.	297
5. Stato del debito finanziario, del suo peso a livello di cassa, della sua prevista durata nel tempo e degli spazi di manovra esistenti per procedere ad una sua eventuale ristrutturazione.	136		
6. Analisi della convenienza degli strumenti finanziari derivati stipulati presso l'azienda e valutazione circa l'opportunità di mantenerli o meno.	152		

EXECUTIVE SUMMARY

EXECUTIVE SUMMARY

2. ANALISI DELLO STATO DI SALUTE AZIENDALE SIA A LIVELLO DI TENUTA DEL RISULTATO ECONOMICO PATRIMONIALE, SIA DELLE NECESSITÀ FINANZIARIE E DI CASSA.

11. ANALISI DEI COSTI OPERATIVI AZIENDALI IN RELAZIONE ALL'ATTIVITÀ ESPLETATA.

ANALISI DELL'ANDAMENTO ECONOMICO E PATRIMONIALE DI ALER E DELLE SUE CONTROLLATE E PARTECIPATE, RELATIVAMENTE AGLI ULTIMI 3 ESERCIZI

COMPOSIZIONE DI DETTAGLIO DELLE MAGGIORI VOCI DI CONTO ECONOMICO CON ANALISI COMPARATIVA RELATIVA AGLI ULTIMI 3 ESERCIZI

- Dall'analisi della composizione del risultato operativo lordo del periodo 2011/2012, al netto del risultato delle gestioni piani di vendite e delle partite "non ricorrenti", risulta che la gestione caratteristica di ALER non è stata in grado di produrre autonomamente un risultato positivo.
- Nella redazione dei bilanci d'esercizio sono state classificate nella gestione caratteristica voci di natura "non ricorrente" (ricavi e costi).
- Il conto economico risente, inoltre, dell'influenza delle componenti straordinarie (sopravvenienze attive e passive) e degli accantonamenti; tra questi ultimi, particolare peso assume l'accantonamento al fondo svalutazione crediti.

ANALISI DELL'ANDAMENTO FINANZIARIO DI ALER PER GLI ULTIMI 3 ESERCIZI

- La posizione finanziaria netta di ALER alla data del 30 novembre 2013 risulta negativa per Euro 345 milioni.
- Il debito verso fornitori scaduto, con riferimento alla data del 31 ottobre 2013 è di importo rilevante (circa Euro 61 milioni, di cui Euro 44 milioni scaduti da oltre 90 giorni).
- Il fabbisogno finanziario necessario a sanare il patrimonio edilizio sotto il profilo manutentivo, sulla base di una stima predisposta da ALER, ammonterebbe ad Euro 972 milioni che, considerando gli ulteriori oneri quali spese per competenze tecniche, spese di allacciamento, IVA ed imprevisti, risulterebbe complessivamente pari a Euro 1.264 milioni.

ANALISI DELLO STATO DEI CREDITI E DELLA LORO ESIGIBILITÀ

- ALER non predispone un reporting dei crediti tale da consentire analisi affidabili e complete; nell'analisi dei dati messi a disposizione si rilevano, infatti, divergenze tra i dati estratti dagli archivi gestionali rispetto ai dati riportati in contabilità.
- Dai prospetti elaborati dall'ufficio controllo di gestione, relativamente all'analisi dei crediti alla chiusura dell'esercizio 2012, emerge che:

EXECUTIVE SUMMARY

- rispetto ad un totale di crediti verso inquilini complessivamente pari a Euro 243.216 migliaia, i debitori più morosi sono quelli della categoria “ERP (abusivi e sloggiati)”, per un importo di Euro 55.333 migliaia (pari al 23% del totale credito); in particolare, il credito verso “abusivi” risulta pari a Euro 47.136 migliaia;
 - per quanto riguarda l’analisi per fasce ERP, si segnala che la maggiore morosità, in termini di importo, è relativa a coloro che appartengono alla fascia di “decadenza” e, a seguire, agli inquilini in fascia di “protezione”, la più debole;
 - le maggiori 24 posizioni individuali rappresentano un importo pari a Euro 2.794 migliaia, pari a circa l’1% del totale crediti verso inquilini.
- Con riferimento all’analisi per anzianità dei crediti, svolta sui dati al 31 agosto 2013, emerge che il credito relativo al periodo precedente il 31 dicembre 2012 era pari a Euro 212.891 migliaia (circa l’85% del totale credito aperto).
 - A fronte di un peggioramento della situazione complessiva dei crediti (periodo 2010/2012), della morosità e dell’incremento del volume degli stessi, gli amministratori hanno incrementato le percentuali di svalutazione relative a talune categorie di crediti.
 - Le pratiche al legale al 31 dicembre 2012 sono pari a circa il 35% del totale, per importo di credito ed a circa il 7,5%, per numero di posizioni.
- Le pratiche “messe in mora” sono pari a circa il 92% del totale credito al 31 dicembre 2012 (pari al 53% per numero di pratiche).
 - Nel corso dell’anno 2010 ALER Milano ha siglato con le Organizzazioni Sindacali degli inquilini una proposta per il recupero della morosità denominata “Accordo morosità”. Nell’ambito di tale operazione sono state identificate due fasi:
 - una prima destinata agli assegnatari di alloggi ALER Milano con debiti e pratiche al legale già avviate che ha portato a contattare 3.029 inquilini, 464 dei quali hanno aderito all’accordo di morosità, portando così ad un incasso di Euro 7.872 migliaia;
 - una seconda che ha visto coinvolti gli inquilini morosi ma senza pratiche al legale, durante la quale sono state inviate 14.032 comunicazioni di “messa in mora”, corrispondenti ad un debito pari a Euro 60.648 migliaia, a fronte delle quali hanno aderito 5.264 utenti (pari al 37%), portatori di un debito complessivo di Euro 20.053 migliaia.
 - Nel corso del periodo 2010-2013 sono stati eseguiti 292 sfratti; inoltre, siamo stati informati che sono in corso di esecuzione n° 1.069 pratiche di sfratto.
 - Segnaliamo che da una stima effettuata sui dati al 31 agosto

EXECUTIVE SUMMARY

2013, ALER potrebbe contabilizzare perdite su crediti, considerando la condizione prevista dall'art 101.5 del TUIR, per complessivi Euro 26.599 migliaia. Segnaliamo che l'importo calcolato non può essere considerato puntualmente né può essere considerato un'anticipazione di quanto ALER andrà a contabilizzare come perdite su crediti per l'esercizio 2013 in quanto:

- la stima è stata effettuata su una situazione al 31 agosto 2013 senza considerare evoluzioni successive del monte crediti;
- la stima muove dai dati gestionali, sulla cui affidabilità in termini di quadratura con i dati contabili si è già detto in precedenza.

VALUTAZIONE CIRCA L'OPPORTUNITÀ DI CEDERE PARTE DEI CREDITI A SOCIETÀ DI RECUPERO CREDITI

- In relazione ai crediti di ALER, la cessione del credito non si ritiene possibile per quella parte di crediti relativa agli abusivi ed ai crediti eventualmente già prescritti; tra l'altro, su quest'ultimo aspetto, sulla base delle informazioni a noi disponibili, non è stato possibile determinare l'importo dei crediti ancora non prescritti.
- Si suggerisce di effettuare un approfondimento con esperti in materia legale e tributaria al fine di chiarire:
 - la possibilità di procedere alla cessione dei crediti

derivanti da contratti posti a garanzia di mutui mediante "delegazione di pagamento";

- la possibilità di strutturare il contratto di cessione del credito secondo modalità tali da ottimizzare il trattamento fiscale dell'operazione, in particolare in relazione all'assoggettamento ad imposta di registro.
- La cessione dei crediti è una procedura percorribile seppur tale processo, vista la peculiarità del credito gestito da ALER, necessita, come detto, di un approfondimento in materia legale e tributaria. Si evidenzia, comunque, la necessità di effettuare un'analisi costi-benefici per verificare l'utilità della cessione, considerando la frammentazione del monte complessivo dei crediti, la presenza di un numero rilevante di posizioni di entità unitaria limitata e che, normalmente, il prezzo della cessione del credito viene stabilito in base alle possibilità di recupero del credito non ancora riscosso.

3. ANALISI DELLA CATENA DI COMANDO INTERNA, DEL SISTEMA DI RESPONSABILITÀ E DI ORGANIZZAZIONE, SVISCKERANDO PARTICOLARMENTE LA CONGRUITÀ DELLA DOTAZIONE ORGANICA IN ESSERE SIA A LIVELLO DI AMPIEZZA, SIA A LIVELLO DI RESPONSABILITÀ (AMMINISTRATORI, DIRIGENZA, QUADRI AMMINISTRATIVI, FUNZIONARI, ALTRO), SIA DI TIPOLOGIA CONTRATTALE (TEMPO INDETERMINATO,

EXECUTIVE SUMMARY

DETERMINATO, PERSONALE INTERINALE)

ANALISI DEL PROCESSO DI GESTIONE DEL CREDITO

Dotazione organica degli Uffici

- Il confronto tra gli organici delle due differenti tipologie di gestione (gestione diretta immobili ALER e gestione immobili per conto del Comune di Milano) ha messo in evidenza uno sbilanciamento tra l'organico dedicato alla gestione diretta degli immobili ALER e la gestione degli immobili per conto del Comune di Milano, a favore della prima.

Tale sbilanciamento appare ancora più evidente se si considera che l'Ufficio Settore Recupero Morosità del Comune di Milano si occupa direttamente anche della gestione amministrativa dei legali nell'ambito del recupero giudiziale, che, invece, nell'ambito della gestione diretta degli immobili ALER viene effettuata da n. 8 dipendenti dell'area Legale e Appalti.

- A questa considerazione si deve anche aggiungere che la gestione diretta degli immobili ALER è supportata in modo consistente dai sistemi informativi, che coprono in modo completo il processo dal punto di vista funzionale. Tale copertura non risulta altrettanto garantita nella gestione degli immobili per conto del Comune di Milano, che è attualmente gestita con un sistema informativo di tipo diverso.

- Da quanto sopra esposto si può ipotizzare che l'Ufficio attualmente preposto alla gestione degli immobili per conto del Comune di Milano sia sotto-dimensionato in termini di organico.
- Tuttavia, lo sbilanciamento rispetto all'organico della gestione diretta è tale da lasciare ipotizzare che, nell'ambito di quest'ultima gestione, l'organico sia comunque sovradimensionato rispetto alle relative attività.

Gestione dei legali esterni

- Dall'esame dell'elenco dei legali esterni allegato alla scheda descrittiva dell'Ufficio Legale Esterni emerge che, nell'ambito della gestione diretta degli immobili ALER, sono attualmente coinvolti n. 27 legali esterni.
- Dalle informazioni ricevute emerge che non esiste una procedura formalizzata per l'assegnazione degli incarichi né un sistema formalizzato di valutazione delle performance per i legali esterni. Da quanto rilevato, le pratiche vengono assegnate in base ai risultati ottenuti da vari legali, ma di tale criterio non è presente alcuna evidenza oggettiva.
- Entrando nel merito del numero di pratiche gestite si rileva che il maggior numero è concentrato su un ristretto numero di legali.
- Si suggerisce, pertanto, di valutare la possibilità di ridurre il

EXECUTIVE SUMMARY

numero attuale di legali, concentrando il conferimento degli incarichi su quelli che presentano un miglior risultato in termini di prestazioni.

Organizzazione degli Uffici

- Dall'esame della documentazione (organigramma di dettaglio e schede descrittive delle aree/uffici) emerge come la gestione del credito relativa agli immobili di proprietà ALER sia attualmente frazionata in un consistente numero di strutture (settori/uffici/filiali). In particolare, il recupero del credito è suddiviso prevalentemente per tipologia di immobili, dislocazione territoriale, gestione condomini.
- Al fine di raggiungere una maggiore efficienza operativa sarebbe opportuno valutare l'accorpamento di alcune strutture; questo anche alla luce di quanto emerso dall'analisi del Settore Recupero credito del Comune di Milano, che, gestendo tutto il processo attraverso un'unica struttura, riesce ad ottimizzare le risorse disponibili. Detto accorpamento potrebbe liberare risorse da destinare ad uffici/attività al momento sotto-dimensionati (lo stesso Settore recupero crediti del Comune di Milano o la struttura dei Manager del Credito).

Manager del Credito

- Dall'analisi della documentazione in nostro possesso i Manager del Credito risultano figura chiave per la gestione del processo

di recupero dei crediti.

I Manager del Credito sono figure professionali create ad hoc attraverso la riconversione di risorse già esistenti all'interno della struttura, che, a seguito di formazione, sono state assegnate a questa attività.

- Si specifica che essi non sono dedicati a tempo pieno a questa attività, ma svolgono anche altre funzioni operative presso la Filiale di appartenenza.
- A seguito di colloqui con il management di ALER è emerso, tuttavia, che tale figura nella realtà non riesce a garantire in maniera completa la copertura delle attività ad essa assegnate principalmente per due ordini di motivi:
 - dipendenza gerarchica dalle Filiali, con la conseguenza che non sempre sia dedicata al 100% all'attività per la quale è stata inserita;
 - preparazione generalmente migliorabile.
- Si suggerisce, pertanto, di valutare l'opportunità di svincolare i Manager del Credito dalla dipendenza gerarchica dalle Filiali e di prevedere opportuna formazione specifica al fine di aumentarne l'incisività dell'azione.

ANALISI DEL PROCESSO DI GESTIONE DELLA TESORERIA

Dotazione organica dell'Ufficio Tesoreria

EXECUTIVE SUMMARY

- La dotazione organica rilevata appare attualmente coerente con le attività in carico all'Ufficio.
- Si rileva, tuttavia, che nel corso del 2014 è previsto il pensionamento di uno degli attuali addetti a tempo pieno. A questo proposito si suggerisce di tenere in considerazione questo aspetto e di provvedere in tempo utile ad avviare le procedure per il passaggio di consegne ed il subentro di nuova risorsa a supporto delle attività operative.

Supporto dei sistemi informativi

- Il sistema informativo in uso per la gestione delle attività di Tesoreria è il modulo Piteco. ALER utilizza come sistema amministrativo contabile l'ERP Oracle Application; il modulo Piteco si interfaccia con il sistema ERP.
- Si rileva che, nel corso dell'analisi, è emerso come tali sistemi siano, da un lato, scarsamente integrati tra loro e, dall'altro, come talvolta vi siano delle sovrapposizioni nelle rispettive funzionalità. In particolare, tali aspetti riguardano l'impossibilità di importare/esportare in automatico i dati, con conseguente attività di importazione ed esportazione manuale degli stessi e difficoltà nell'analisi di dettaglio della movimentazione finanziaria.
- Si rileva, infine, che il modulo Piteco gestisce attualmente le fidejussioni passive ma non quelle attive, che sono in carico

all'Ufficio Fornitori. Ai fini di una maggiore omogeneità e controllo nella gestione delle fidejussioni si suggerisce di valutare l'opportunità di implementare la gestione delle fidejussioni attive sul modulo Piteco.

Pianificazione di pagamenti

- Si rileva che la gestione dei mandati di pagamento è attualmente in capo all'Ufficio Fornitori.

Tale attività, se da un lato assicura la massima segregazione delle funzioni, dall'altro, talvolta, non consente all'Ufficio Tesoreria di avere la completa visibilità dei flussi finanziari in uscita, con relative ricadute sulla pianificazione dei pagamenti. A tal fine si suggerisce di valutare idonei accorgimenti organizzativi per migliorare i flussi informativi di tipo finanziario verso l'Ufficio Tesoreria.

ANALISI DEL PROCESSO DI GESTIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

Organizzazione degli Uffici

- Dall'esame della documentazione ricevuta e dalle interviste effettuate con i Responsabili del processo, emerge come la Gestione del Patrimonio e della Manutenzione Ordinaria Milano sia attualmente frazionata in un consistente numero di strutture (aree/settori/uffici), per dislocazione territoriale,

EXECUTIVE SUMMARY

tipologia di manutenzione, tipologia di immobili.

- Al fine di raggiungere una maggiore efficienza operativa sarebbe opportuno valutare la possibilità di accorpare alcune strutture.

A titolo esemplificativo, le strutture che gestiscono la manutenzione diretta per gli alloggi FERP potrebbero essere ricomprese nella gestione delle manutenzioni degli alloggi ERP, così come gli Uffici Chiavi e Sloggi Sud-Ovest e Nord-Est potrebbero essere accorpati in un unico ufficio.

Qualificazione ed allocazione del personale

- Si evidenzia che, in taluni casi, il personale attualmente afferente ad alcune strutture coinvolte nella gestione del patrimonio e delle manutenzioni è stato ricollocato e riqualificato. Tale processo ha interessato prevalentemente il personale delle sedi distaccate.

Non sempre tale riqualificazione ha prodotto i risultati attesi, comportando la necessità di supportare tale personale nelle attività di propria competenza, con conseguente rallentamento dell'operatività delle strutture interessate dal fenomeno.

Un'ulteriore conseguenza di tale fenomeno è il fatto che le strutture interessate presentano una dotazione organica apparentemente sovradimensionata rispetto alle attività da

svolgere. Questo aspetto motiva in parte il ricorso ad un elevato numero di figure di tipo interinale, che garantiscono attualmente la copertura di alcune aree di attività specifiche.

- Ulteriore elemento di attenzione emerso è legato alla reperibilità del personale afferente all'area manutentiva in orario extra-lavorativo. La reperibilità, seppur non obbligatoria, comporta un rallentamento nell'operatività delle strutture, in quanto le risorse che la garantiscono hanno diritto ad un turno di riposo il giorno successivo.

Si suggerisce di svincolare la reperibilità dalla struttura di appartenenza e di valutare l'opportunità di prevedere degli incentivi specifici per chi la fornisce.

- Si suggerisce, infine, per quanto riguarda le figure specialistiche che vengono attualmente reperite all'esterno (Coordinatori per la Sicurezza, Strutturisti e Professionisti per le Certificazioni Immobiliari), di procedere alla riqualificazione di personale interno, magari prevedendo degli incentivi.

Coordinamento tra le strutture

- Dall'analisi effettuata è emerso che le due Aree (Tecnica e Patrimonio), pur svolgendo attività collegate e complementari tra di loro per quanto riguarda l'ambito manutentivo, agiscono spesso in modo indipendente l'una dall'altra, utilizzando procedure informatiche, organizzative ed operative differenti.

EXECUTIVE SUMMARY

Ciò comporta inefficienze operative nello svolgimento delle attività di manutenzione, con possibile sovrapposizione di talune attività.

- Tale situazione si riscontra anche per quanto riguarda i rapporti tra Area Patrimonio e Area Amministrazione nell'ambito del processo di gestione delle vendite.
- Si suggerisce, pertanto, di valutare l'ipotesi di prevedere un maggior coordinamento tra le strutture, volto a garantire l'ottimizzazione sia delle attività manutentive che delle attività di vendita e delle risorse in capo a ciascuna delle strutture.

Gestione delle procedure di affidamento sia a persone fisiche che giuridiche

- Dall'analisi effettuata è emerso che le procedure di affidamento dei lavori di manutenzione vengono gestite prevalentemente dalle strutture interessate e solo in maniera residuale dalla Direzione Appalti, che effettua un controllo a posteriori sugli atti prodotti.
- Si suggerisce di prevedere un maggior coinvolgimento della Direzione Appalti nella definizione e gestione delle procedure di affidamento, al fine di individuare quelle più idonee rispetto alle specifiche esigenze delle strutture interessate.

ULTERIORI CONSIDERAZIONI ORGANIZZATIVE

- Dall'analisi effettuata sull'organigramma aziendale si evince che determinate Aree gestiscono alcune funzioni/uffici che, per le caratteristiche dell'attività espletata, dovrebbero essere indipendenti dalle stesse; si segnala, ad esempio, l'inserimento degli uffici "Internal Audit", "Compliance Aziendale" e "Ufficio Acquisti" all'interno dell'Area Direzione Generale.

4. SISTEMI E PISTE DI CONTROLLO INTERNI ALL'AZIENDA.

ATTIVITÀ DI RISK ASSESSMENT

ALER Milano ha elaborato il documento di Risk Assessment previsto dal D.lgs. 231/2001, dalla cui analisi sono emerse le seguenti osservazioni:

- Talune fattispecie di reato, ritenute da ALER Milano non applicabili alla realtà aziendale, potrebbero invece rilevare in considerazione delle attività di business e di quelle di supporto condotte dall'Ente stesso. In particolare, si suggerisce di valutare l'applicabilità delle seguenti fattispecie di reato:
 - Delitti contro l'industria e il commercio, limitatamente ai processi di realizzazione degli immobili qualora venissero utilizzate materie prime contraffatte;
 - Delitti contro la personalità individuale;

EXECUTIVE SUMMARY

- Impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita;
- Delitti in materia di violazione del diritto d'autore.
- Non si fa menzione del reato di induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria, ancorchè tale reato risulta astrattamente applicabile ad ALER Milano.
- Assenza di valutazioni concernenti le fattispecie di reato di recente introduzione nel D.lgs. 231/2001:
 - sanzioni e provvedimenti nei confronti di datori di lavoro che impiegano cittadini di Paesi terzi il cui soggiorno è irregolare;
 - corruzione e illegalità nella pubblica amministrazione.
- Assenza della descrizione della modalità attuativa delle fattispecie di reato ritenute potenzialmente perpetrabili da ALER Milano, ovvero degli esempi di come possano essere commessi i reati rilevanti.
- Assenza delle motivazioni e delle evidenze che hanno portato all'esclusione di talune fattispecie di reato.

MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO

Relativamente al Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo di ALER Milano, sono emerse le seguenti osservazioni:

- Talune fattispecie di reato ritenute nel Risk Assessment attuabili da ALER Milano (ad es. reato di riciclaggio, reati con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico previsti dal codice penale e dalle leggi speciali, criminalità organizzata, ecc.), non sono previste nel Modello. L'incompletezza nel Modello delle fattispecie di reato perpetrabili da ALER Milano, comporta, di conseguenza, l'assenza di specifiche misure organizzative e di controllo volte a prevenire la commissione dei suddetti reati.
- Assenza dei reati di ultima introduzione.
- Assenza di specifiche attività a rischio da cui si evinca il ruolo di Incaricato di Pubblico Servizio che può assumere ALER Milano nello svolgimento delle attività di business.
- Assenza del reato di concussione, che evidenzia, inoltre, una discrasia tra il Risk Assessment, ove il reato risulta correttamente mappato, ed il Modello, ove il reato non è considerato.
- Nella sezione del documento di Parte Speciale relativa ai reati in materia di salute e sicurezza sono elencate le aree a

EXECUTIVE SUMMARY

rischio, ma non vi è evidenza dei rischi mappati nel Risk Assessment.

- Il sistema disciplinare non prevede un collegamento tra la eventuale violazione e la relativa sanzione. Tale criticità non assicura l'effettiva ed efficace applicazione del sistema disciplinare.
- In considerazione delle risultanze emerse, il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo attualmente adottato da ALER Milano, potrebbe non assicurare l'esimente prevista dal D.lgs. 231/2001.
- Si raccomanda, pertanto, di adottare idonee misure volte ad identificare in maniera puntuale tutti i precetti normativi previsti nel D.lgs. 231/2001 e le istruzioni previste nelle principali Linee Guida di riferimento per la costruzione dei modelli; in particolare, si raccomanda quanto segue:
 - effettuare la puntuale inventariazione degli ambiti aziendali di attività, volta ad individuare le aree aziendali a rischio, le fattispecie di reato astrattamente attuabili e le potenziali modalità attuative degli illeciti nelle suddette aree;
 - rivedere il contenuto del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo alla luce dei risultati di cui al precedente punto.

5. STATO DEL DEBITO FINANZIARIO, DEL SUO PESO A LIVELLO DI CASSA, DELLA SUA PREVISTA DURATA NEL TEMPO E DEGLI SPAZI DI MANOVRA ESISTENTI PER PROCEDERE AD UNA SUA EVENTUALE RISTRUTTURAZIONE.

- Al 30 giugno 2013, l'importo complessivo residuo dei mutui contratti da ALER è pari a Euro 255 milioni e si riferisce a 48 contratti, la cui ultima scadenza è prevista per il 2042.
- ALER ha in essere finanziamenti a copertura della gestione corrente per un totale di Euro 42.000 migliaia; i mutui relativi sono stati stipulati con la Banca Popolare di Sondrio dal 2009 al 2011 per "pagamenti indifferibili per lo svolgimento di attività correnti".
- Nel corso del 2011, ALER, prevedendo l'esternalizzazione del Fondo Pensione integrativo a soggetti terzi, ha stipulato un mutuo con BNL di Euro 30 milioni; in merito si segnala che:
 - tale importo è stato erogato su un conto vincolato in attesa della costituzione del Fondo Pensione integrativo;
 - il mutuo è stato contratto per Euro 30 milioni, parzialmente rimborsato per circa Euro 3 milioni; l'obbligazione iscritta nel bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2012 è pari a Euro 22 milioni, ridotta rispetto all'esercizio precedente di circa Euro 4 milioni;

EXECUTIVE SUMMARY

- il conto vincolato iscritto nell'attivo del bilancio di ALER è sostanzialmente infruttifero, mentre sul mutuo contratto con BNL maturano interessi passivi al tasso Euribor 6 mesi + 1,40%.
- La maggior parte del debito verso istituti bancari è relativo a mutui stipulati negli anni 2006 e 2007, i quali presentano un importo di debito residuo rispettivamente pari a Euro 76 milioni ed Euro 56 milioni, complessivamente pari al 50% del debito residuo totale al 31 dicembre 2012; ulteriore rilevanza assume l'anno 2011 che include il finanziamento del Fondo Pensione Integrativo con un residuo debito pari a Euro 27 milioni.
- Per l'indicazione di eventuali spazi di rinegoziazione dei finanziamenti attuali, ALER potrebbe optare per le seguenti soluzioni:
 - rinegoziazione della durata dei mutui;
 - sospensione dal pagamento delle rate di capitale con conseguente allungamento della scadenza dei finanziamenti.
- Si suggerisce di focalizzare lo sforzo di rinegoziazione sugli istituti di credito nei confronti dei quali ALER è maggiormente esposta, ovvero, sulla base dell'esposizione al 30 giugno 2013:
 - Intesa San Paolo (Euro 78 milioni);
 - Banca Popolare di Sondrio (Euro 72 milioni); tale istituto,

- tra l'altro, rappresenta il "tesoriere" di ALER;
- Monte dei Paschi di Siena (Euro 38 milioni);
- Banca Nazionale del Lavoro (Euro 26 milioni).

6. ANALISI DELLA CONVENIENZA DEGLI STRUMENTI FINANZIARI DERIVATI STIPULATI PRESSO L'AZIENDA E VALUTAZIONE CIRCA L'OPPORTUNITÀ DI MANTENERLI O MENO.

- ALER non dispone di una procedura interna formalizzata relativa all'utilizzo di contratti derivati.
- Dall'osservazione del grafico riportato nel capitolo, che evidenzia il collegamento tra i contratti derivati ed i mutui stipulati, si nota che:
 - i derivati in essere sono stati stipulati in relazione a finanziamenti aventi data decorrenza tra il 2007 e il 2008;
 - non tutti i finanziamenti con decorrenza dal 2007 e 2008 sono stati oggetto di copertura tramite contratto derivato;
 - la durata dei contratti di finanziamento coperti da derivati non è uniforme nei casi analizzati;
 - vi sono altri contratti di finanziamento di durata pari a quelli che sono stati oggetto di copertura con derivati, sui quali non è stato stipulato un correlato contratto derivato;

EXECUTIVE SUMMARY

- la durata della copertura tramite derivato non è comune nei tre casi analizzati; in alcuni casi riguarda tutta la durata del finanziamento, in altri casi riguarda un periodo più ridotto.

In sintesi, l'osservazione di tali fenomeni fa emergere che, apparentemente, il ricorso ai contratti derivati non ha seguito una logica uniforme rispetto al momento storico della loro sottoscrizione e/o rispetto alla tipologia di contratto di finanziamento sottostante e/o rispetto all'istituto finanziario erogante.

- ALER ha in essere tre contratti derivati.
- In relazione alla copertura dei finanziamenti mediante strumenti derivati, il debito per mutui residuo al 31 dicembre 2012 è associato a derivati per un importo pari al 17% del totale dei mutui residui.
- Per quanto riguarda gli effetti contabili che gli strumenti derivati hanno prodotto dalla data della loro sottoscrizione fino al 30 giugno 2013 risulta che:
 - nel conto economico dei periodi dalla stipula fino al 30 giugno 2013 è stata contabilizzata da ALER una perdita pari a Euro 5.847 migliaia; ad eccezione dei primi tre semestri del primo contratto stipulato, i derivati sono sempre stati in perdita;
 - la stima del mark to market al 30 giugno 2013 è negativa

ed è pari a Euro 8.061 migliaia complessivamente per i tre contratti in essere; tale importo rappresenta l'esborso che verrebbe richiesto dalle banche in caso di richiesta da parte di ALER di estinguere i derivati anticipatamente rispetto alla scadenza;

- la penale per l'estinzione anticipata del contratto derivato stipulato con una banca è pari a Euro 50 migliaia; per gli altri due contratti derivati non sono previste penali.
- Per quanto riguarda Asset S.r.l., gli effetti quantitativi derivanti dalla sottoscrizione del contratto derivato stipulato all'inizio del 2013 sono rappresentati da quanto segue:
 - nel conto economico 2013 è stato contabilizzato un importo pari a Euro 1 migliaio, corrispondente al costo già sostenuto da Asset S.r.l.;
 - la stima del mark to market al 30 giugno 2013 è negativa ed è pari a Euro 25 migliaia;
 - la penale per l'estinzione anticipata prevista contrattualmente è pari a Euro 35 migliaia.
- Per quanto riguarda la possibile scelta tra la chiusura dei contratti in essere o, in alternativa, il loro mantenimento, dovrebbero essere congiuntamente considerati i seguenti aspetti:
 - disponibilità delle risorse finanziarie per liquidare il mark to market alle banche;

EXECUTIVE SUMMARY

- possibilità di “sopportare” nei prossimi esercizi ancora mancanti alla scadenza, l’onere economico e finanziario corrispondente all’addebito da parte delle banche dei differenziali tra tasso IRS e tasso di mercato;
- aspettative circa la dinamica futura dei tassi di interesse di mercato; in particolare, si segnala che i derivati sottoscritti da ALER hanno dei tassi soglia al di sopra dei quali iniziano ad esercitare la propria funzione di copertura notevolmente superiori rispetto agli attuali tassi di mercato; analogamente, visti i livelli attuali dei tassi di mercato è ragionevole attendersi che il mark to market non si incrementi ulteriormente in futuro.

7. ANALISI DEI FONDI D’INVESTIMENTO PRESENTI IN AZIENDA, VERIFICANDONE OBIETTIVI STRATEGICI, OPPORTUNITÀ E RICADUTE SUL BILANCIO.

- ALER, in seguito all’operazione di cessione di n. 207 immobili al “Fondo Immobiliare di Lombardia - Comparto Uno” è diventata titolare di quote del fondo di categoria D, infruttifere e non cedibili per 9 anni, per un valore complessivo di Euro 16 milioni, salvo quanto precisato nel seguito relativamente all’ultima tranche ancora da eseguire.
- Dalla cessione, ALER otterrebbe un risparmio economico e finanziario annuo di circa Euro 705 migliaia. In particolare, l’Ente non sosterebbe costi per IMU per Euro 200 migliaia, costi di gestione per Euro 167 migliaia e costi per servizi

reversibili per Euro 338 migliaia; tali costi sarebbero sostenuti direttamente dal “Fondo Immobiliare di Lombardia - Comparto Uno”, in qualità di nuovo proprietario. Considerando che gli anni di partecipazione al “Fondo” sono (minimo) nove, il costo totale che l’Ente andrebbe a risparmiare sarebbe pari a Euro 6.345 migliaia, da considerare come “compensazione” del mancato rendimento delle quote durante tale periodo.

- ALER, in seguito alla cessione degli alloggi al “Fondo Immobiliare di Lombardia” potrebbe sfruttare la possibilità di ottenere anticipazioni finanziarie significative, nell’ordine di circa Euro 15 milioni, a fronte delle quote del Fondo e dell’impegno assunto da Fondazione Cariplo all’acquisto di tale quote decorsi 9 anni dall’emissione.
- Al fine di verificare la marginalità dell’attività di property e facility management prevista dal contratto con la SGR che gestirà il portafoglio di immobili e che verrà svolta da ALER, sono state elaborate due ipotesi di stima dei costi relativi alla gestione amministrativa ordinaria delle unità immobiliari oggetto dell’apporto al “Fondo Immobiliare di Lombardia”:
 - sulla base della prima ipotesi, ALER sosterebbe un costo per unità immobiliare pari ad Euro 251 e ricavi per Euro 250, questi ultimi contrattualmente definiti; l’attività risulterebbe pertanto priva di marginalità;
 - nella seconda ipotesi di stima, ALER sosterebbe un costo per unità immobiliare pari a Euro 334 e ricavi per Euro 250, evidenziando pertanto una perdita stimata per unità

EXECUTIVE SUMMARY

immobiliare pari ad Euro 84. La perdita su base annua sarebbe pari ad Euro 17 migliaia sull'intero patrimonio immobiliare oggetto dell'apporto al "Fondo Immobiliare di Lombardia", mentre sull'arco temporale di partecipazione al Fondo di nove anni, sarebbe pari ad Euro 157 migliaia.

- L'accordo per il conferimento delle unità immobiliari al "Fondo Immobiliare di Lombardia" prevede che le stesse vengano assegnate agli inquilini con contratto di locazione per otto anni e patto di futura vendita; questo comporta per ALER il rischio che, nel caso in cui alla scadenza dell'ottavo anno dall'inizio della locazione, parte delle unità immobiliari oggetto di apporto al "Fondo Immobiliare di Lombardia - Comparto Uno", risultassero inopstate dagli stessi, ALER dovrebbe sopportare l'onere dato dal costo medio di ristrutturazione pari ad Euro 55 migliaia per unità immobiliare, inizialmente sostenuto dal Fondo, e quindi, nell'ipotesi in cui nessun inquilino procederà all'acquisto, complessivamente pari a Euro 11.290 migliaia.
- Siamo stati informati dal management di ALER che, alla data della presente relazione, il terzo ed ultimo apporto previsto dalla complessiva operazione di conferimento immobili, per un valore pari a Euro 4.150 migliaia, non risulta ancora perfezionato. Il buon esito di tale apporto dipende dal pagamento da parte di ALER del riscatto del diritto di superficie dal Comune di Milano relativamente ai terreni su cui insistono le unità immobiliari facenti parte dell'ultima

tranche del Primo Portafoglio che ammonta, come da informazione ottenuta dal management di ALER, a circa Euro 925 migliaia.

8. ANALISI DELLA GESTIONE DI CASSA, DELLE CONDIZIONI DI TESORERIA APPLICATE.

- Al 30 settembre 2013 ALER Milano aveva in essere 61 rapporti di conto corrente con gli istituti bancari, di cui 50 gestiti dalla Banca Popolare di Sondrio, mentre i restanti da Intesa San Paolo, Monte dei Paschi di Siena, Banca Popolare di Milano, Banco Posta, Banca Popolare di Novara, Banca Nazionale del Lavoro e Banca d'Italia. La presenza di molti conti correnti è data dal fatto che su alcuni di essi vengono gestite le spese di "piccola cassa" di ogni singolo ufficio e filiale di ALER.
- La progressiva diminuzione del livello di liquidità sui diversi conti correnti dei vari istituti bancari è stata affrontata da ALER con l'utilizzo di linee di credito flessibili come lo scoperto di tesoreria ed i conti correnti ipotecari, entrambi concessi dalla Banca Popolare di Sondrio per Euro 17.500 migliaia ed Euro 34.494 migliaia; l'importo utilizzato al 30 settembre 2013 è pari, rispettivamente, a Euro 0 migliaia ed Euro 29.880 migliaia.
- Ai conti correnti ipotecari viene applicato un tasso fisso pari al 4,25% previsto dalla nuova convenzione firmata con la Banca

EXECUTIVE SUMMARY

Popolare di Sondrio il 26 novembre 2013.

- La nuova convenzione con la Banca Popolare di Sondrio comporta l'integrazione:
 - del fido del c/c 4000X52 (Tesoreria) per ulteriori Euro 11.000 migliaia;
 - del fido dei 4 conti correnti ipotecari (c/c 5070X55-5080X65-5090X75-5100X85) per ulteriori Euro 16.000 migliaia.

Siamo stati informati che, alla data odierna, le integrazioni di fido sono importi offerti in gara e più precisamente che:

- per l'estensione dell'anticipazione di cassa, la Banca Popolare di Sondrio ha istruito la pratica di fido, ma ALER è in attesa che venga ratificato dal Consiglio di Amministrazione della Banca stessa per poterlo considerare "accordato";
 - per la nuova apertura di credito in c/c con garanzia ipotecaria, affinché si possa considerare "accordata", ALER dovrà richiedere a Regione Lombardia l'autorizzazione all'attivazione e successivamente seguirà lo stesso iter con la Banca Popolare di Sondrio.
- Si evidenzia che, per il conto vincolato n.420202, su cui sono depositate le risorse finanziarie "a servizio" del Fondo Pensione Integrativo ex-dipendenti IACP, il cui saldo medio è

pari a circa Euro 30.000 migliaia, la Banca Nazionale del Lavoro riconosce un tasso pari allo 0,01%.

9. ANALISI DI UTILITÀ E STRATEGICITÀ DELLE PARTECIPAZIONI DETENUTE IN ALTRE AZIENDE SIA IN QUALITÀ DI CONTROLLANTE SIA DI SOCIO DI MINORANZA, VERIFICANDO L'ESISTENZA DEI PRESUPPOSTI DI CONTINUITÀ AZIENDALE E LE RICADUTE SU ALER MILANO IN TERMINI ECONOMICI, FINANZIARI, DI ASSETTO ORGANIZZATIVO (COMANDI E ALTRI SCAMBI DI PERSONALE), DI GARANZIE PRESTATE E DI RISCHI CONNESSI, AVENDO PRESENTE CHE ALER MILANO È A TUTTI GLI EFFETTI UN GRUPPO AZIENDALE E CHE È TENUTA ALLA REDAZIONE DEL BILANCIO CONSOLIDATO.

Evidenziamo che dal confronto tra i prospetti dei rapporti intragruppo presenti nelle Relazioni sulla Gestione e le informazioni risultanti nella Nota Integrativa dei bilanci consuntivi e consolidati di ALER e delle società partecipate si rilevano delle differenze di importi non riconciliate.

ASSET S.r.l.

In relazione ai rapporti in essere tra ALER ed Asset S.r.l., evidenziamo che gli stessi si riferiscono prevalentemente a servizi

EXECUTIVE SUMMARY

assegnati ad Asset S.r.l. negli anni 2010 e 2011, che avrebbero presumibilmente potuto essere svolti direttamente da ALER oppure essere dalla stessa affidati direttamente a terzi; ci riferiamo in particolare alle attività amministrative inerenti la gestione del personale che sono state affidate da ALER ad Asset S.r.l., la quale non svolge alcuna attività e riceve un addebito da C.L.S. S.r.l., che svolge effettivamente il servizio.

Anche il prestito di personale da ALER ad Asset S.r.l. e viceversa non sembra essere sostenuto da un'adeguata ragione organizzativa ed economica. In sostanza Asset S.r.l. dispone, tra personale assunto ed interinale, di n. 18 risorse, ne "presta" n. 13 ad ALER e ne "riceve" dalla stessa n. 18.

In conclusione, la dinamica operativa di Asset S.r.l. è caratterizzata da un livello di significativa incertezza legata all'esito di eventi reddituali e finanziari futuri, in particolare in relazione allo sviluppo dell'attività immobiliare. I principali indicatori finanziari, quali deficit patrimoniale, risultati storici, difficoltà di saldare i debiti a scadenza, nonché le rilevanti perdite di esercizio, costituiscono fattori caratterizzanti la configurazione di rischi per la prosecuzione dell'attività.

C.S.I. S.r.l.

C.S.I. S.r.l. evidenzia un risultato positivo per gli esercizi 2010, 2011 e 2012, che mostra una condizione economica sostanzialmente in equilibrio.

Si evidenzia che il cambiamento della politica di gestione della controllante ha comportato una riduzione sostanziale delle attività affidate a C.S.I. S.r.l., in particolare la revoca da parte di ALER dell'affidamento a C.S.I. S.r.l. della gestione del servizio calore sul patrimonio impiantistico di proprietà del Comune di Milano ed il passaggio in capo ad ALER delle attività relative alla progettazione ed all'espletamento delle gare d'appalto per il servizio calore sul patrimonio ALER per la prossima stagione 2013-2014.

Tale cambiamento, essendo C.S.I. S.r.l. totalmente dipendente sia sotto l'aspetto economico che patrimoniale da ALER, determinerà presumibilmente per C.S.I. S.r.l. un livello di incertezza circa la continuità aziendale legato all'esito di eventi reddituali e finanziari discendenti.

PIEVE ENERGIA S.r.l.

Pieve Energia S.r.l. mostra una condizione economica sostanzialmente in equilibrio. L'equilibrio viene garantito dai finanziamenti erogati dai soci sotto forma di contributi in conto esercizio. Tali finanziamenti risultano necessari per garantire la continuità di Pieve Energia S.r.l., in quanto la stessa risulta ancora non operativa a causa dei ritardi nella realizzazione del progetto di recupero urbano dell'ex comparto E.N.P.A.M..

Una valutazione circa il mantenimento di tale partecipazione dovrebbe essere visto congiuntamente con quello di Asset S.r.l., in particolare in relazione allo sviluppo edilizio di Pieve Emanuele.

EXECUTIVE SUMMARY

VIVERE INSIEME S.r.l.

Vivere Insieme S.r.l. mostra un risultato positivo per gli esercizi 2010 e 2011 che evidenzia una condizione economica sostanzialmente in equilibrio, mentre per l'esercizio 2012 si rileva una perdita pari ad Euro 127 migliaia.

Si evidenzia comunque che Vivere Insieme S.r.l. è caratterizzata da un patrimonio netto elevato e, quindi, nel breve periodo non dovrebbe avere problemi di continuità.

CISPEL LOMBARDIA SERVICES S.r.l.

Cispel Lombardia Services S.r.l. evidenzia un risultato positivo per gli esercizi 2010, 2011 e 2012 e mostra una condizione economica sostanzialmente in equilibrio.

Il mantenimento della partecipazione dovrebbe essere analizzato in relazione alle modalità con le quali si intende usufruire del servizio di gestione del personale.

10. ANALISI DEI SISTEMI INFORMATIVI INTERNI, DELLA LORO RAZIONALITÀ, EFFICACIA, EFFICIENZA E DEL CORRELATO ONERE ECONOMICO.

- Con riferimento all'analisi delle risorse impiegate nell'area "Organizzazione Officina di Sistema" si osserva che la componente Organizzativa e Servizi prevale su quella

prettamente informatica, per cui gli Specialisti IT risultano essere all'incirca tra il 20% e il 25% del numero totale delle risorse dell'Area. Se si escludono i settori Organizzazione e Servizi, il rapporto sale al 40% ed è comunque al di sotto di quello che ci si aspetterebbe da una struttura con la responsabilità della gestione del Sistema Informativo.

Questa osservazione è confermata dal ricorso a Specialisti IT esterni che sono impiegati sia nello sviluppo software sia nella gestione dei sistemi e della rete di comunicazione dati.

Questo sbilanciamento tra skill informatici e skill prettamente organizzativi determina, quindi, una mancanza di autonomia nella progettazione e sviluppo software che ci si aspetterebbe da una struttura IT delle dimensioni di quella di ALER.

- Con riferimento all'analisi della Piattaforma Processi emerge che, sebbene sia stata progettata seguendo metodi e criteri validi, la stessa è realizzata con una tecnologia oggi superata (ASP) che, in base alla nostra conoscenza professionale dei linguaggi e tecniche di programmazione, riteniamo che determini, specialmente per questo tipo di applicazioni, maggiori costi di manutenzione rispetto alle piattaforme avanzate di gestione dei processi informatizzati.

Inoltre, le considerazioni appena svolte rappresentano anche un limite alla possibilità di sfruttare le nuove opportunità offerte dalla tecnologia.

EXECUTIVE SUMMARY

Infine, anche le competenze per gestire la manutenzione del software non sono facilmente reperibili sul mercato e ciò può determinare in prospettiva difficoltà nel mantenimento del software.

- In relazione alle applicazioni installate sui sistemi informatici ALER, si segnala una generale eterogeneità di applicazioni che potrebbero essere integrate e ottimizzate; si suggerisce un'analisi approfondita al fine di individuare le possibilità di integrazione tra le applicazioni stesse.
- L'analisi delle dotazioni informatiche fa emergere una significativa anzianità delle postazioni di lavoro; il 53% dei PC di proprietà ed il 54% delle stampanti risale al 2007.
- L'analisi dei costi dell'area "Organizzazione Officina di Sistema" fa emergere le seguenti osservazioni:
 - I costi relativi alla manutenzione del Data Center (pari a circa Euro 220 migliaia all'11 novembre 2013) e delle Postazioni di lavoro (pari a circa Euro 480 migliaia alla stessa data, che, ipotizzando una postazione di lavoro per dipendente, significa un costo medio annuo per manutenzione di circa Euro 400) rappresentano voci significative in relazione al numero e all'anzianità dei sistemi. Per quanto riguarda il costo di manutenzione delle dotazioni delle postazioni di lavoro, sebbene esso includa il servizio di Helpdesk, è ragionevole supporre che l'onere dipenda anche dall'anzianità dei dispositivi. A

supporto di questa affermazione si evidenzia che, dalle informazioni ottenute, il 34% dei ticket di assistenza si riferiscono a problemi hardware. Si suggerisce l'analisi di formule alternative per la manutenzione dei sistemi informatici (ad esempio, il noleggio) che permetta di ottenere risparmi significativi di costi e di disporre di sistemi maggiormente aggiornati.

- Il canone della Piattaforma Patrimoniale (applicativo REF società IDEARE), pari ad Euro 192 migliaia, rappresenta un costo di licenza annuale calcolato in base al numero e alla tipologia degli immobili gestiti. L'importo non comprende i costi di manutenzione evolutiva, in quanto capitalizzati tra le immobilizzazioni immateriali e non registrati come costi nel conto economico. Riteniamo che considerata l'entità dei costi e la strategicità per il business aziendale, dovrebbe essere svolto nel medio termine un assessment per valutare soluzioni alternative che non abbiano costi di licenza annuali così consistenti oppure una soluzione in-house che elimini i rischi legati al ricorso a fornitori esterni.
- Gli uffici con compiti organizzativi e dei servizi centrali, che consideriamo non propriamente inseriti nell'ICT, hanno un costo che rappresenta circa il 50% del totale. Includendo nel costo del personale di questi uffici anche il costo degli interinali si raggiunge il totale di Euro 867 migliaia. Considerati sia il numero di risorse di questi uffici sia i costi qui riportati, a fronte dei servizi svolti,

EXECUTIVE SUMMARY

riteniamo che un'analisi di dettaglio dei carichi di lavoro potrebbe consentire di identificare opportunità per il miglioramento dell'efficienza o servizi esternalizzabili.

12. ANALISI DELLE CONVENZIONI IN ESSERE PER LA GESTIONE DEL PATRIMONIO DI PROPRIETÀ COMUNALE, SPECIE IN RIFERIMENTO AL COMUNE DI MILANO.

- Per le attività previste nella funzione Facility Management, la Convenzione con il Comune di Milano prevede un compenso da riconoscere ad ALER per le attività connesse alla gestione dei servizi reversibili (forniture, igiene e verde comune, riscaldamento, ecc.), da richiedere all'utenza in sede di applicazione dei consuntivi di ciascun anno. Siamo stati informati che i valori indicati dalla Direzione Generale di ALER sono pertanto stimati e non certi nella loro maturazione; essi ammontano approssimativamente ad Euro 1.070 migliaia per il 2012, Euro 1.217 migliaia per il 2011 ed Euro 229 migliaia per il 2010. Come dichiarato dal management, *“l'importo dei compensi attinenti il facility management non è stato registrato nei bilanci Aler per l'incertezza degli importi (occorre ancora definire per gli anni 2010, 2011 e 2012 i consuntivi dei servizi reversibili, sulla base delle effettive sfittanze non conosciute all'epoca della redazione dei rendiconti) e per l'incertezza nella possibilità di richiederli stante la volontà espressa verbalmente dal Comune di proporre ad Aler la non applicazione di tale compenso”*.

- Il preventivo per l'esercizio 2013 è stato redatto tenendo conto che la fase “sperimentale” si completasse al 30 giugno 2013 e che oltre tale data vi fosse il passaggio alla fase “a regime”; in realtà, la fase “sperimentale” risulta ancora in corso tant'è che il preventivo per l'esercizio 2014 è stato determinato applicando le tariffe previste per questa fase.
- Il risultato della gestione di ALER Milano sul patrimonio comunale, in base a quanto risulta dai dati forniti dalla Direzione Generale, presenta a nostro avviso delle lacune relativamente all'attribuzione del costo del personale, effettuato non in base a precisi parametri di contabilità gestionale, e non considera altri costi. Da colloqui con il management di ALER è emerso che non esiste una contabilità gestionale per il Comune, lasciando discrezionalità nella determinazione del conto economico della convenzione.

13. SITUAZIONE IPOTECARIA RELATIVA AL PATRIMONIO IMMOBILIARE DELL'AZIENDA.

- Gli immobili F.E.R.P. soggetti ad ipoteca sono pari a n. 1.218, il cui costo storico, considerando anche eventuali incrementi/decrementi di valore fino al 31 dicembre 2012, risulta pari ad Euro 41.224 migliaia.
- Gli immobili E.R.P. soggetti ad ipoteca sono pari a n. 4.050, il cui costo storico, considerando anche eventuali

EXECUTIVE SUMMARY

incrementi/decrementi di valore fino al 31 dicembre 2012, risulta pari ad Euro 79.181 migliaia.

- Il valore complessivo derivante dalla somma degli importi dei punti precedenti, pari a Euro 120.405 migliaia, include:
 - ipoteche a garanzia di mutui contratti direttamente da ALER Milano per Euro 107.246 migliaia;
 - ipoteche a garanzia di mutui contratti da società controllate (Asset S.r.l.) e terzi (Dar.Casa Società Cooperativa e Solidarnosc Società Cooperativa) per Euro 13.225 migliaia.

- ALER ha rilasciato, inoltre, garanzie fidejussorie a beneficio della società collegata Vivere Insieme S.r.l. relativamente a due contratti di leasing immobiliare stipulati da Vivere Insieme S.r.l. con Palladio Leasing per un importo complessivo pari ad Euro 22.119 migliaia.

1. Analisi del contesto in cui opera l'azienda

1. Analisi del contesto in cui opera l'azienda

La principale documentazione utilizzata per la comprensione del contesto in cui opera l'Ente

è stata la seguente:

- visura camerale;
- statuto;
- bilanci consuntivi relativi agli esercizi 2010, 2011 e 2012, completi di relazione degli amministratori sulla gestione, nota integrativa, relazioni degli organi di controllo (collegio sindacale e società di revisione) ed eventuali allegati al bilancio;
- bilanci di verifica relativi agli esercizi 2010, 2011 e 2012;
- bilanci consolidati relativi agli esercizi 2010, 2011 e 2012;
- organigramma;
- bilanci delle società controllate e collegate da ALER;
- visure camerali delle società controllate e collegate.

Natura e finalità di ALER Milano

L'Ente Lombarda per l'Edilizia Residenziale della provincia di Milano (nel seguito anche "ALER" e/o "ALER Milano" e/o l'"Ente"), istituita per trasformazione con la L.R. 10.6.1996, n.13 e s.m.i., ora L.R. 4.12.2009 n. 27 e s.m.i. è un ente pubblico di natura economica dotato di personalità giuridica, di autonomia imprenditoriale e organizzativa, patrimoniale, contabile e di un proprio Statuto approvato da Regione Lombardia secondo il disposto di cui all'art. 6 della L.R. 10.06.1996 n. 13 e s.m.i., ora art. 14 L.R. 4.12.2009 n. 27 e s.m.i.. L'Ente opera con criteri di efficacia, di efficienza, di economicità nell'ambito dei poteri

di coordinamento, indirizzo e di controllo che la Regione esercita ai sensi della L.R. 4.12.2009 n.27 e della L.R. 30/2006. L'ALER ha il compito di soddisfare il fabbisogno di Edilizia Residenziale Pubblica ("ERP"), nel quadro della programmazione regionale, provinciale e comunale, anche mediante la realizzazione di attività imprenditoriali, purché prevalentemente finalizzate a tale funzione sociale. In particolare l'ALER:

- a) attua gli interventi di edilizia pubblica di recupero e di nuova costruzione, anche mediante l'acquisizione di immobili da destinare all'edilizia residenziale pubblica, utilizzando anche risorse rese disponibili da altri soggetti pubblici;
- b) gestisce il patrimonio di edilizia residenziale pubblica proprio e, se delegate, degli altri soggetti pubblici eventualmente interessati, favorendo la gestione dei servizi da parte dell'utenza; al fine di favorire la mobilità degli alloggi di edilizia residenziale pubblica ed in collaborazione con i comuni interessati, predispongono piani e programmi di edilizia agevolata-convenzionata da destinare ai soggetti in situazione di revoca o decadenza;
- c) acquisisce nuovo patrimonio o dismette parte del patrimonio di edilizia residenziale pubblica, ai sensi delle leggi di settore e dei piani di cessione approvati dalla Giunta regionale;
- d) può redigere i progetti ed eseguire le opere relative ad urbanizzazioni, programmi complessi e piani urbanistici attuativi per conto degli enti pubblici competenti;

1. Analisi del contesto in cui opera l'azienda

- e) può svolgere attività di consulenza ed assistenza tecnica a favore di operatori pubblici ed eventualmente anche a favore di privati nei modi e nei limiti stabiliti dallo statuto dell'ALER previa stipulazione di apposita convenzione;
- f) può formulare proposte agli enti competenti per la localizzazione degli interventi di edilizia residenziale pubblica;
- g) realizza piani per l'adeguamento alle disposizioni in materia di abbattimento delle barriere architettoniche e per il risparmio energetico;
- h) verifica la corretta ed economica gestione delle risorse, nonché l'imparzialità ed il buon andamento delle attività aziendali adottando un sistema di controllo di gestione. La verifica è svolta mediante valutazioni comparative dei costi, dei rendimenti e dei risultati;
- i) pubblica sul proprio sito internet ad accessibilità libera il

proprio bilancio, in particolare tutti i dati relativi ai lavori, agli importi ed ai soggetti coinvolti negli interventi di edilizia residenziale di recupero e di nuova costruzione, nonché quelli relativi all'acquisizione di immobili da destinare ad edilizia residenziale pubblica;

- j) svolge ogni altro compito attribuito dalle leggi e dai regolamenti.

Il territorio di competenza

ALER Milano è una delle più grandi aziende immobiliari d'Europa, con un patrimonio pubblico di circa 72.000 unità immobiliari di proprietà e circa 105.000 cittadini residenti. Il patrimonio è distribuito su Milano Città e su 159 Comuni della Provincia richiedendo, pertanto, un costante e stretto legame con tutte le amministrazioni comunali coinvolte.

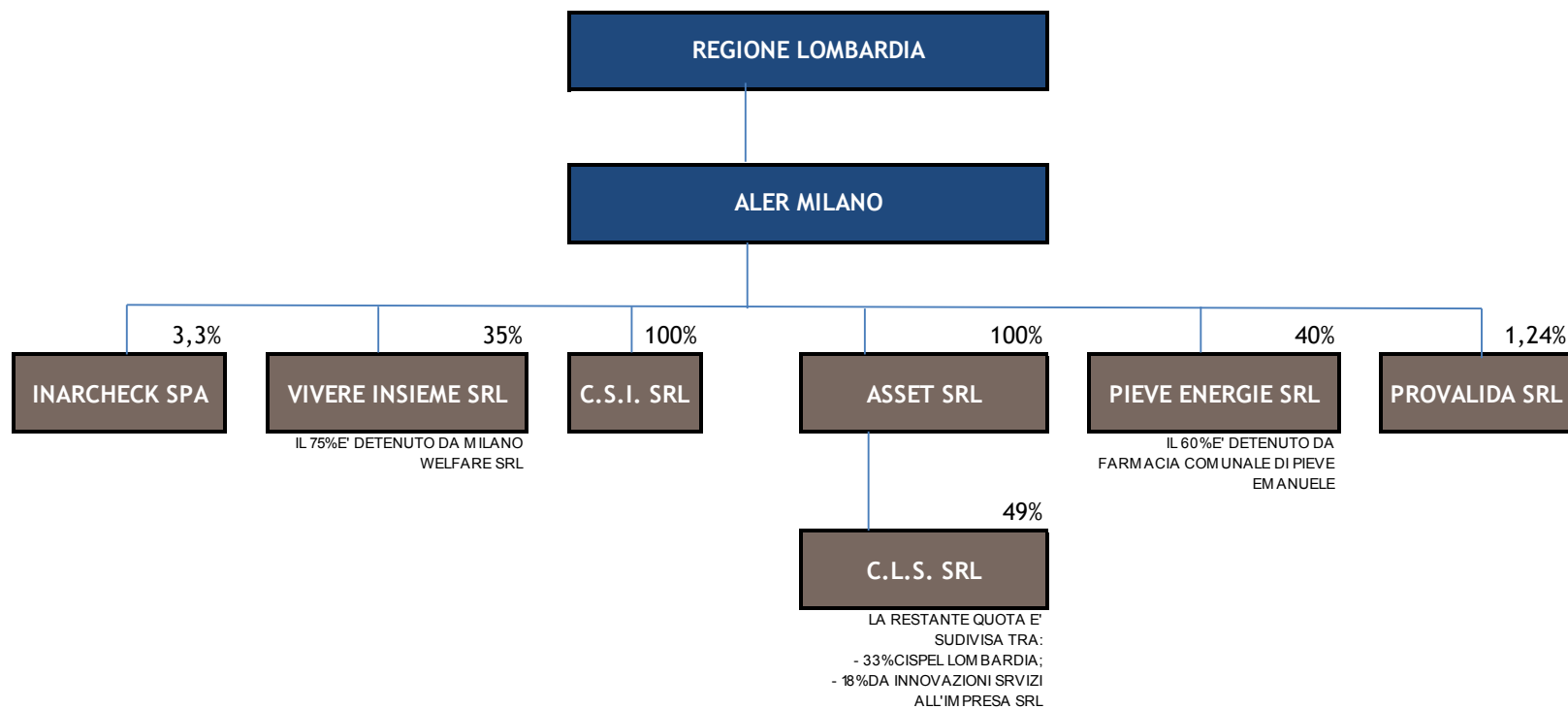
1. Analisi del contesto in cui opera l'azienda



1. Analisi del contesto in cui opera l'azienda

Struttura del Gruppo ALER Milano

L'attuale struttura del Gruppo Aler Milano è la seguente:



L'Ente opera nell'ambito dei poteri di coordinamento, indirizzo e di

controllo che la Regione esercita ai sensi della L.R. 4.12.2009 n.27 e

1. Analisi del contesto in cui opera l'azienda

della L.R. 27.12.2006 n.30.

Le società controllate al 100% sono C.S.I. S.r.l. e Asset S.r.l., mentre le società collegate sono C.L.S. S.r.l. (detenuta al 49% tramite Asset S.r.l.), Pieve Energia S.r.l. (40%), Vivere Insieme S.r.l. (35%), Inarcheck S.p.A. (3,3%) e Provalida S.r.l. (1,24%).

Nel seguito una breve delle descrizione delle società controllate e collegate da ALER Milano.

Asset S.r.l. (quota di partecipazione 100%)

Asset S.r.l. (nel seguito anche “Asset” e/o la “Società”) esplica la propria attività nel settore immobiliare ed è lo strumento societario attraverso il quale ALER opera sia nel settore immobiliare “sociale”, non afferente l’edilizia pubblica residenziale, sia nel mercato libero o convenzionato.

Asset svolge a favore della controllante alcuni servizi, quali:

- servizi manutentivi, in particolare rivolti al recupero degli alloggi;
- servizi connessi alla ristrutturazione, implementazione e gestione dei processi informatici;
- servizi di elaborazione cedolini paga;
- supporto ed assistenza per le attività di marketing territoriale.

C.S.I S.r.l. (quota di partecipazione 100%)

C.S.I. S.r.l. (nel seguito anche “CSI” e/o la “Società”) opera nel campo dell’energia. In particolare si occupa di conservare e valorizzare le

centrali termiche esistenti nel “sistema” ALER Milano, per lo più relative agli immobili di proprietà del Comune di Milano.

Inoltre, svolge le attività tecniche ed amministrative finalizzate alla gestione e manutenzione delle centrali.

Pieve Energie S.r.l. (quota di partecipazione 40%)

Pieve Energie S.r.l. opera nel settore della costruzione e gestione di impianti di cogenerazione per la produzione e la fornitura di calore ed energia agli edifici di proprietà pubblica e privata, insistenti nel territorio del Comune di Pieve Emanuele e dei comuni limitrofi.

Cispel Lombardia Services S.r.l. (quota di partecipazione 49%, detenuta attraverso la controllata Asset S.r.l.)

Cispel Lombardia Services S.r.l. svolge attività di progettazione, organizzazione e gestione di corsi di formazione professionale, finanziati e cofinanziati dagli enti ed a pagamento, rivolti prioritariamente alle aziende degli enti locali, agli enti pubblici ed ai gestori dei servizi degli enti locali. Inoltre, offre strumenti atti a favorire l’incrocio tra la domanda e l’offerta di lavoro, attraverso la ricerca del personale, riallocazione o *outplacement*. La partecipata è infine attiva nella realizzazione e gestione di attività editoriali e di comunicazione, anche attraverso la pubblicazione di periodici in forma cartacea e/o di news letter od organizzando iniziative, convegni, congressi e meeting.

Vivere Insieme S.r.l. (quota di partecipazione 35%)

1. Analisi del contesto in cui opera l'azienda

Vivere Insieme S.r.l. eroga servizi per la realizzazione e la gestione di strutture da destinare a scopi sociali, assistenziali e sanitari, in particolare residenze per anziani, per studenti, per infermieri e per altre categorie di rilevanza sociale, il tutto nell'ambito dei piani di recupero e riqualificazione urbana.

Inarcheck S.p.A. (quota di partecipazione 3,3%)

Inarcheck S.p.A. eroga servizi di verifica e validazione dei progetti, controllo e supporto tecnico, amministrativo, sistemi di qualità e certificazione, formazione e addestramento per committenti pubblici e privati, il tutto per lo più orientato al settore dell'architettura.

Provalida S.r.l. in liquidazione (quota di partecipazione 1,24%)

Provalida S.r.l. in liquidazione ha per oggetto l'attività di verifica e validazione di progetti di opere pubbliche, al fine di garantire la qualità del manufatto edilizio anche attraverso la programmazione di corsi di formazione, con la finalità di formare una rete di personale specializzato e competente sugli aspetti di controllo della progettazione e di gestione degli interventi nel settore residenziale.

Nel capitolo 9 della presente relazione sono descritti dettagliatamente le attività svolte dalle partecipate ed i loro risultati economici oltre all'indicazione di tutti i rapporti patrimoniali ed economici esistenti tra ALER Milano e le partecipate e ad alcune considerazioni circa l'utilità e strategicità di tali partecipazioni.

Il dettaglio del valore di carico delle partecipazioni, confrontato con la quota di patrimonio netto di spettanza per l'esercizio 2012 è riportato nella tabella che segue:

importo in €/000

Società	Valore di carico	Patrimonio netto	% di poss. Aler	Quota di spettanza	Differenza Valore di carico vs Quota di spettanza
Asset Srl	1.397	1.397	100%	1.397	0
C.S.I. Srl	150	597	100%	597	(447)
Vivere insieme Srl	743	2.124	35,00%	743	(0)
Pieve Energia Srl	27	100	40,00%	40	(13)
Inarcheck SpA	0	435	3,33%	14	(14)
Provalida Srl	0	(15)	1,24%	(0)	0

- Asset Srl e Vivere insieme Srl: il valore di carico della partecipazione è allineato alla corrispondente quota di patrimonio netto;
- C.S.I Srl e Pieve Emanuele: il valore di carico è inferiore alla corrispondente quota di patrimonio netto;
- Inarcheck SpA: la partecipazione è stata completamente svalutata negli esercizi precedenti;

I rapporti patrimoniali ed economici intercorsi nel periodo 2010 - 2012 tra ALER Milano e le sue controllate e collegate sono riepilogati nella tabella che segue. Si specifica che con le società Provalida S.r.l. e Inarcheck S.p.A. non sono intercorsi rapporti di natura commerciale nei periodi considerati.

Esercizio 2010

1. Analisi del contesto in cui opera l'azienda

Importi in €/000

Descrizione	Società	esercizio 2010							
		crediti finanz.	debiti finanz.	crediti comm.	debiti comm.	altri crediti	altri debiti	ricavi	costi
Partecipazioni in imprese controllate	Asset Iniziative e sviluppo Srl Unipersonale	-	-	-	-	5.892	5.176	2.588	5.077
	Compagnia Servizi srl Unipersonale	-	-	-	-	541	13.889	854	24.080
Partecipazioni in imprese collegate	Cispel Lombardia Services (CLS)	-	-	-	-	-	29	-	169
	Vivere insieme Srl	-	-	-	-	5	-	-	-
	Pieve Energia Srl	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale		-	-	-	-	6.438	19.094	3.442	29.326

Fonte: Bilancio consuntivo Aler Milano 2010

Importi in €/000

Descrizione	Società	esercizio 2012								
		crediti finanz.	debiti finanz.	crediti comm.	debiti comm.	altri crediti	altri debiti	ricavi	costi	
Partecipazioni in imprese controllate	Asset Iniziative e sviluppo Srl Unipersonale	-	-	5.080	444	-	-	-	1.515	7.361
	Compagnia Servizi srl Unipersonale	-	-	240	20.151	-	-	-	1.031	33.266
Partecipazioni in imprese collegate	Cispel Lombardia Services (CLS)	-	-	-	82	-	-	-	-	557
	Vivere insieme Srl	-	-	5	-	-	-	-	-	-
	Pieve Energia Srl	-	30	-	-	-	-	-	-	30
Totale		-	30	5.326	20.677	-	-	-	2.546	41.213

Fonte: Bilancio consuntivo Aler Milano 2012

Esercizio 2011

Importi in €/000

Descrizione	Società	esercizio 2011							
		crediti finanziari	debiti finanziari	crediti comm.	debiti comm.	altri crediti	altri debiti	ricavi	costi
Partecipazioni in imprese controllate	Asset Iniziative e sviluppo Srl Unipersonale	-	-	3.730	3.648	-	-	3.018	9.129
	Compagnia Servizi srl Unipersonale	-	-	654	17.537	-	1.700	184	27.848
Partecipazioni in imprese collegate	Cispel Lombardia Services (CLS)	-	-	-	-	-	-	-	-
	Vivere insieme Srl	-	-	-	-	-	-	-	-
	Pieve Energia Srl	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale		-	-	4.384	21.185	-	1.700	4.202	36.977

Fonte: Bilancio consuntivo Aler Milano 2011

Esercizio 2012

Struttura Organi Sociali

1. Analisi del contesto in cui opera l'azienda



Le competenze di tutti gli Organi Sociali sono fissate dalla L.R. n. 13 del 10 giugno 1996 e dallo Statuto dell'Ente.

Il Presidente è il legale rappresentante dell'ALER, convoca e presiede il Consiglio di Amministrazione e assicura l'attuazione degli indirizzi fissati dal Consiglio. Sovrintende al buon funzionamento dell'Ente e vigila sull'esecuzione delle Deliberazioni.

Il Consiglio di Amministrazione opera nell'ambito degli indirizzi stabiliti dal Consiglio Regionale e svolge attività di programmazione ed indirizzo gestionale e amministrativo.

Il Direttore Generale è nominato dal Consiglio di Amministrazione su

designazione del Presidente. E' responsabile della gestione finanziaria, tecnica e amministrativa e dei relativi risultati. Adotta tutti gli atti necessari ad una migliore organizzazione delle risorse umane e strumentali e gli competono autonomi poteri di controllo e di spesa.

Il Collegio Sindacale ha funzioni di controllo sulla regolarità contabile e di vigilanza sulla gestione economico finanziaria dell'Ente.

Nel corso del 2013, con D.G.R. 19 giugno 2013 - N. X/300, pubblicato sul BURL in data 21/6/2013, la Giunta Regionale ha nominato, in attuazione della L.R. N. 2/2013, per ciascuna delle Aziende lombarde per l'edilizia residenziale, gli organi commissariali. ; Con tale delibera sono stati inoltre individuati gli atti di straordinaria amministrazione da sottoporre a preventiva autorizzazione regionale. Per ALER Milano è stato nominato un Collegio commissariale composto come segue:

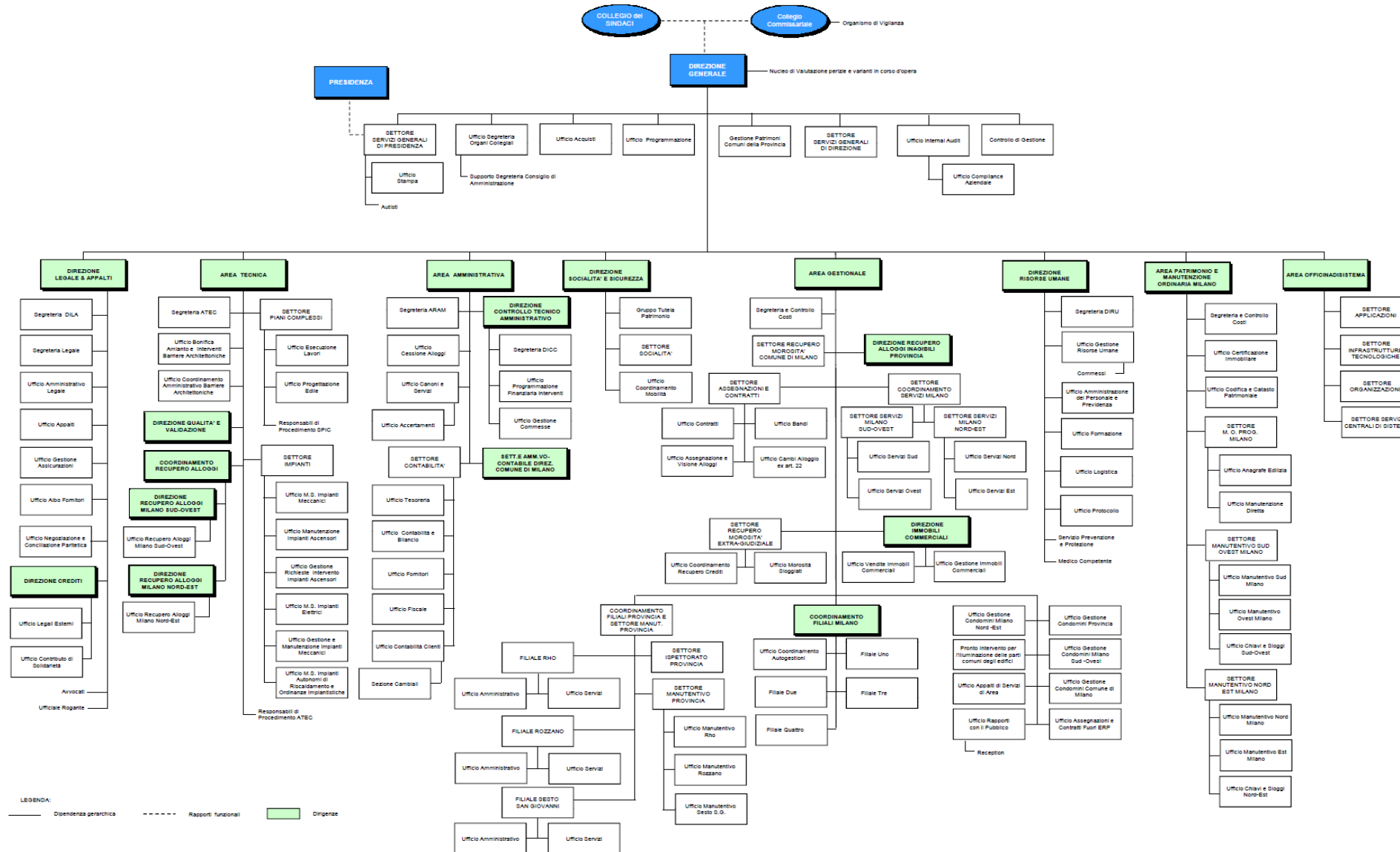
Lombardi Gian Valerio	Presidente
Redaelli Maria Pia	Membro
Viviano Mario	Membro

Di seguito l'assetto organizzativo di ALER Milano aggiornato al mese luglio 2013:

1. Analisi del contesto in cui opera l'azienda



ORGANIGRAMMA GENERALE



1. Analisi del contesto in cui opera l'azienda

Dimensione economica

Riportiamo nelle tabelle che seguono una sintesi dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2010, 2011 e 2012.

Stato Patrimoniale riclassificato

STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010
ATTIVO			
Totale immobilizzazioni (B)	1208.637	1231646	1192.300
Totale attivo circolante (C)	268.795	206.035	203.338
Ratei e risconti (D)	1583	1772	1486
TOTALE ATTIVITA' (B+C+D)	1.479.015	1.439.453	1.397.124
Conti d'ordine	- 379.771	- 335.531	- 346.910
PASSIVO			
Totale patrimonio netto (A)	465.038	462.303	457.321
Totale fondi per rischi ed oneri (B)	64.454	66.770	74.931
Trattamento di fine rapporto di lavoro (C)	13.951	14.693	15.421
Totale debiti (D)	514.683	534.167	582.120
Ratei e risconti (E)	420.889	361.520	267.330
TOTALE PASSIVITA' (A+B+C+D+E)	1.479.015	1.439.453	1.397.124
Conti d'ordine	379.771	335.531	346.910

Fonte: bilancio al 31.12.2010, 2011e 2012

Per i commenti relativi all'analisi dello stato patrimoniale si rimanda al capitolo 2 "Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa".

Conto Economico riclassificato

CONTO ECONOMICO RISCLASSIFICATO	31.12.2012	31.12.2011	31.12.2010
Valore della produzione (A)	291799	288.401	250.154
Costi della produzione (B)	-264.384	-246.057	-230.082
Differ. valore e costi della produzione (A-B)	27.415	42.343	20.072
Proventi e oneri finanziari (C)	-6.661	-6.846	-4.902
Rettifiche di attività finanziarie (D)	-2.320	-7.713	0
Oneri e proventi straordinari (E)	-2.742	-10.659	-2.997
Risultato prima delle imposte (A+B+C+D+E)	15.691	17.125	12.172
Imposte sul reddito dell'esercizio	-12.956	-12.143	-11.557
Risultato dell'esercizio	2.735	4.982	616

Fonte: bilancio approvato 31.12.2010, 2011e 2012

Per i commenti relativi all'analisi del conto economico si rimanda al paragrafo 2 "Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa".

Contesto economico in cui opera ALER Milano

Di seguito viene descritto il contesto macroeconomico nazionale ed i conseguenti risvolti sull'ambiente economico in cui si sviluppa l'attività di ALER.

1. Analisi del contesto in cui opera l'azienda

Nell'attuale contesto, caratterizzato da una generalizzata debolezza dell'economia e dalla crescita monetaria molto contenuta, la spesa delle famiglie, frenata dall'andamento del reddito disponibile e dall'elevata incertezza sulle prospettive del mercato del lavoro, rimane debole. Le condizioni del mercato del lavoro, che tipicamente reagiscono con ritardo alla dinamica dell'attività produttiva, continuano a deteriorarsi. Tale contesto economico ha accresciuto le situazioni di povertà ed ha abbattuto il cosiddetto "ceto medio" (fonte: *Il Sole 24 ore*).

In relazione a quanto sopra, la relazione degli amministratori sul bilancio consuntivo 2012 evidenzia quanto segue:

“Gli effetti di tale crisi si sono immediatamente manifestati sulle ALER, determinando un significativo aumento della morosità e una riduzione delle entrate dei canoni per effetto del collegamento con il misuratore della redditività delle famiglie. La pressione fiscale e le politiche di accesso al credito hanno completato questo allarmante quadro di riferimento, con il conseguente crollo delle vendite già programmate e la grave riduzione della fonte straordinaria di entrate. Questi minimi introiti mettono fortemente a rischio il completamento della programmazione triennale dei lavori provocando un diffuso malessere negli inquilini e nel contempo un'esposizione al rischio per la Proprietà a causa dei mancati adeguamenti normativi dei manufatti. Non risulterà infatti sufficiente, ferme restando le attuali previsioni normative che determinano sia entrate che le uscite di Aler, la rivisitazione del programma Triennale in essere che ha riprogrammato i reinvestimenti derivanti dalle vendite nonché quelli previsti come

finanziati con risorse proprie al fine di diminuire gli impegni economici e finanziari dell'Aler, posticipando o rivedendo in diminuzione numerosi interventi. Sempre in merito alle iniziative straordinarie, si sottolinea come non si sono realizzati alcuni progetti programmati da Aler nel tentativo di alleviare la difficile situazione finanziaria. In particolare, si fa riferimento all'individuazione di fonti alternative di finanziamento tra cui si erano ipotizzate operazione connesse allo sviluppo dei Fondi Immobiliari ex art. 11 L. 133/08 ed operazioni di lease back.

In merito alla prima alternativa, sono stati avviati contatti nel 2011 con i principali attori del settore immobiliare (Cassa deposito e prestiti, Polaris Sgr ecc.) con i quali dovrebbe concludersi, entro il 2013, l'apporto al Fondo Immobiliare Lombardia di n° 207 alloggi nell'ambito dell'iniziativa Abitagiovani [operazione realizzata ed in via di completamento come descritto nel capitolo XXX della presente relazione]. Inoltre, erano previste ulteriori ipotesi di apporto relative alle residenze universitarie di proprietà dell'Ente, che purtroppo non hanno avuto successo. Le operazioni appena citate avevano ed hanno l'obiettivo di ridurre l'esposizione finanziaria nei confronti del sistema creditizio e di abbattere le uscite in termini di rate dei mutui connessi.

Inoltre, il versante delle uscite è stato caratterizzato da fenomeni negativi di cui l'aspetto più rilevante riguarda l'incremento della tassazione immobiliare connessa all'introduzione dell'IMU. Per rendere più chiaro l'effetto di tale drastico evento è utile confrontare l'imposta pagata nel triennio 2010 - 2012:

1. Analisi del contesto in cui opera l'azienda

(importi in milioni di €)

Descrizione	2010	2011	2012
ICI	2,7	2,6	-
IMU	-	-	13,4

Il bilancio di previsione relativo all'esercizio 2013 indica come imposta IMU prevista un importo pari a Euro 17 milioni.

Infine, va ricordato come il sistema "ALER", così come delineato dalla Legge 13/96, si reggeva su una serie di fonti di finanziamento statali, regionali e comunali che ormai non sono più presenti, contribuendo all'impossibilità di una sostenibilità economica e finanziaria dell'Ente."

Gli utenti

ALER serve una popolazione di circa 105.000 abitanti, e se facesse provincia a sé risulterebbe il terzo capoluogo della Lombardia dopo Milano e Brescia. La composizione per classi di età sfata un luogo comune, ovvero che le case ALER siano case esclusivamente "per anziani". Più della metà della popolazione è mediamente di età compresa tra i 21 e i 65 anni (53%). La composizione della popolazione per classi di età si avvicina a quella della popolazione generale della Provincia di Milano, con una incidenza maggiore degli anziani (33% ALER contro 30% Provincia) e una flessione contenuta nella classe d'età 21-40 (26 ALER, contro 30 Provincia). E' quindi corretto dire che ALER ha le caratteristiche di un quartiere ad alta incidenza di anziani, ma che non si caratterizza solo per la presenza di persone over 65 (*fonte: Progetto Aler - SDA Bocconi*). A leggere le statistiche sull'occupazione, il quadro presenta maggiori problematiche, la metà dei residenti si è dichiarata

pensionata, una su dieci disoccupata, una su sei con un'occupazione non saltuaria. Sono dati severi, che sono confermati dalla divisione degli inquilini per fasce di reddito. Le prime due fasce di reddito (complessivamente per nuclei familiari sotto i 14 mila euro all'anno) rappresentano il 70% degli occupanti che incidono però solo sul 53% del totale dei canoni riscossi (*fonte Aler Milano - Ufficio Controllo di gestione e progetto Aler - SDA Bocconi*). Da ciò si comprende la vocazione sociale di ALER e la sua insostituibilità rispetto ad operatori di mercato.

Rapporti con la Pubblica Amministrazione

ALER Milano, come ente pubblico economico, è indissolubilmente legata alla pubblica amministrazione; da un lato Regione Lombardia quale principale azionista di riferimento (5/7 del Consiglio d'Amministrazione sono infatti nominati dalla Regione) con compiti di legiferazione, indirizzo, controllo dell'attività, nonché principale co-finanziatrice degli interventi, dall'altro le singole amministrazioni comunali nella loro qualità di soggetti deputati alle assegnazioni/decadenze nei confronti degli inquilini e di indispensabili co-attori nelle iniziative realizzate sul territorio di competenza. Ecco quindi che ALER, nello svolgimento della propria mission, opera a stretto contatto con la pubblica amministrazione ricevendone input (leggi, regolamenti, finanziamenti, intese urbanistiche e programmatiche) e fornendo, nel quadro della legislazione regionale e dei regolamenti comunali, tutto quell'insieme di servizi ed attività che la rendono il principale attore del mondo dell'edilizia residenziale pubblica.

- 2. **Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa**
 - 11. **Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate**
-

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

La principale documentazione utilizzata nello svolgimento delle nostre analisi è stata la seguente:

- bilanci d'esercizio di ALER Milano e delle sue controllate e partecipate per gli esercizi 2010, 2011 e 2012;
- visure camerali di ALER e delle sue controllate e partecipate;
- allegati ai bilanci di ALER degli esercizi 2010, 2011 e 2012;
- bilanci di verifica di ALER per gli esercizi 2010, 2011 e 2012;
- schede contabili di specifici conti, riferite agli esercizi 2010, 2011 e 2012;
- prospetti extracontabili forniti dall'Ufficio Amministrazione;
- relazioni e documenti forniti dalla Direzione di ALER Milano, relativamente al Fondo Pensione Integrativo, alle esigenze manutentive del patrimonio immobiliare, alle iniziative intraprese per la riduzione della morosità ed alla gestione amministrativa dell'indennità di occupazione abusiva.

La richiesta di documentazione non è stata evasa in modo completo alla data della presente relazione; in particolare non è stato prodotto quanto segue:

- l'analisi dei flussi di cassa predisposti su base mensile relativi agli ultimi 3 esercizi, dettagliati per tipologia di flusso in entrata ed in uscita, con evidenza numerica dei flussi;
- l'aggiornamento dell'analisi di cui al punto precedente fino alla data del 30 settembre 2013;
- il piano prospettico per i prossimi 3 esercizi dei flussi di cassa

attesi in entrata ed in uscita dettagliati per tipologia di flusso.

- il dettaglio dell'esposizione crediti alla data del 31 dicembre 2012, 2011, 2010, con indicazione analitica, per ogni debitore, degli importi scaduti da 30, 60, 90, 120, 180, 360, oltre 360 giorni (ageing list), con indicazione delle pratiche affidate al legale;
- il dettaglio dell'esposizione crediti alla data del 31 dicembre 2012, 2011, 2010, con indicazione analitica, per ogni debitore, degli importi scaduti da 30, 60, 90, 120, 180, 360, oltre 360 giorni (ageing list);
- riconciliazione del saldo fornitori al 31 dicembre 2012 rispetto al saldo al 31 ottobre 2013 e successiva quadratura di quest'ultimo saldo con l'ageing al 31 ottobre 2013.

In relazione ai flussi di cassa abbiamo ricevuto il prospetto relativo alla previsione del fabbisogno di cassa al 31 dicembre 2013, con una fotografia al 4 novembre 2013 rispetto a:

- utilizzo dei fidi;
- fatture passive ricevute;
- previsione di entrate.

Segnaliamo che, rispetto all'indice del report di due diligence originariamente previsto dal documento "Incarico di "Due Diligence" su Azienda Lombarda per l'Edilizia Residenziale di Milano - Punto 1 del Foglio Patti e Condizioni - Documento descrittivo delle modalità operative con cui si intende operare" del 10 ottobre 2013, abbiamo ritenuto più utile unificare nell'ambito del presente Capitolo la trattazione degli argomenti previsti nel Capitolo "11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate".

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

Inoltre, vista l'ampiezza del capitolo, le conclusioni sono state riportate per ogni singolo tema trattato, anziché evidenziarle al termine del capitolo stesso.

ANALISI DELL'ANDAMENTO ECONOMICO E PATRIMONIALE DI ALER E DELLE SUE CONTROLLATE E PARTECIPATE, RELATIVAMENTE AGLI ULTIMI 3 ESERCIZI

Prima di trattare dell'andamento di ALER Milano, precisiamo che, per migliore comprensione ed uniformità del contenuto, l'analisi dell'andamento economico e patrimoniale delle società controllate e collegate di ALER Milano è stata svolta nell'ambito del successivo Capitolo "9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato".

Di seguito si riportano gli schemi riclassificati di stato patrimoniale secondo il criterio finanziario (fonte ALER) e di conto economico a valore aggiunto, da noi predisposti, con le rispettive analisi di periodo.

Analisi patrimoniale

Nelle note poste nel seguito degli schemi di stato patrimoniale riclassificato commentiamo le voci di bilancio più significative e le principali variazioni registrate nel corso degli esercizi 2010, 2011 e 2012:

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

Voci	importi in €/000			
	2010	2011	2012	Note
ATTIVITA' A BREVE	77.208	164.978	224.264	
LIQUIDITA'	35.856	47.159	43.092	
Denaro e valori in cassa	38	37	34	
Depositi bancari e postali presso:	35.818	47.122	43.058	
CREDITI (CON SCADENZA ENTRO 12 MESI)	(4.668)	82.923	92.503	a
verso utenti in locazione	9.489	48.483	50.890	
verso clienti	(144)	1.204	689	
verso imprese controllate	2.533	4.384	5.321	
verso Regione per Gestione Speciale	(9.027)	-	-	
verso altri:	(7.520)	28.852	35.603	
ALTRE DISPONIBILITA'	46.020	34.896	88.670	
PARTECIPAZIONI E ALTRI TITOLI CHE NON	-	-	-	
RATEI E RISCOINTI ATTIVI	314	287	189	
Ratei e risconti attivi	314	287	189	
RIMANENZE	45.706	34.609	88.481	b
Materie prime, sussidiarie e di consumo	86	83	66	
Fabbricati finiti destinati alla vendita	45.620	34.526	88.414	
ATTIVITA' IMMOBILIZZATE	1.314.396	1.270.387	1.252.162	
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	13.265	13.532	13.388	
Diritto di brevetto industriale e diritti utilizzazione	4.956	5.015	5.161	
Altre immobilizzazioni immateriali	8.309	8.517	8.227	
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	1.164.938	1.207.386	1.184.025	c
Terreni e fabbricati destinati alla locazione	1.120.182	1.178.544	1.150.172	
Attrezzature industriali e commerciali	114	80	45	
Altri beni	2.453	2.328	2.146	
Immobili in costruzione destinati alla locazione e	42.189	26.434	31.662	
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	136.193	47.983	53.354	
Partecipazioni in:	14.098	2.387	2.317	
Crediti con scadenza oltre l'esercizio successivo	122.095	45.596	51.037	a
RATEI E RISCOINTI ATTIVI SCADENTI OLTRE 12 MESI	1.172	1.486	1.394	
Ratei e risconti attivi	1.172	1.486	1.394	
TOTALE IMPIEGHI	1.392.776	1.435.365	1.476.426	

Fonte bilancio A ler 2010/2011/2012

Voci	importi in€/000			
	2010	2011	2012	Note
PASSIVITA' A BREVE	65.747	189.562	182.731	
DEBITI CON SCADENZA ENTRO 12 MESI	60.349	185.727	177.902	
Debiti verso fornitori (e acconti)	7.771	82.071	95.720	d
Debiti tributari	2.861	2.800	2.732	
Debiti verso Istituti di previdenza e di sicurezza sociale	101	-	1.068	
Debiti per mutui in scadenza entro l'esercizio successivo	15.530	13.572	14.088	e
Debiti per TFR e acconti di cui si prevede l'erogazione nell'esercizio successivo	(279)	1.238	1.110	
Debiti verso imprese controllate	16.812	22.885	20.595	
Debiti verso Regione per Gestione Speciale	(4.725)	-	-	
Altri debiti	22.277	49.086	26.572	
Debiti Vs Comune di Milano	-	14.076	16.018	
RATEI E RISCOINTI PASSIVI	(540)	-	-	
Ratei e risconti passivi	(540)	-	-	
FONDI PER RISCHI E ONERI A BREVE TERMINE	5.938	3.835	4.828	f
1) Fondi imposte	(10.848)	552	228	
2) Altri fondi	16.785	3.283	4.600	
PASSIVITA' A MEDIO/LUNGO TERMINE	605.918	428.990	414.043	
DEBITI CON SCADENZA OLTRE 12 MESI	532.844	357.183	348.142	
Mutui al netto della quota corrente	232.087	261.522	248.282	e
Altri debiti	139.015	14.805	22.161	
Debiti verso altri enti	146.043	62.979	61.843	g
Debiti per TFR (al netto quota dell'anno)	15.699	13.455	12.841	
Debiti verso Comune di Milano	-	4.423	3.015	
FONDI RISCHI E ONERI A MEDIO/LUNGO TERMINE	68.994	64.798	59.626	f
Fondi imposte	15.622	5.534	3.767	
Altri fondi	53.371	59.264	55.859	
RATEI E RISCOINTI PASSIVI SCADENTI OLTRE 12 MESI	4.080	7.009	6.275	
Ratei e risconti passivi	4.080	7.009	6.275	
CAPITALE PROPRIO	721.110	816.814	879.652	
Capitale di dotazione	91.336	91.336	91.336	
Altre riserve, distintamente indicate:	634.807	725.529	785.631	
riserva contributi accantonati art. 88 TUIR	371.017	371.017	371.017	
Risconti passivi pluriennali e contributi	263.790	354.511	414.614	
Utili o perdite portate a nuovo	(5.648)	(5.033)	(51)	
Utile dell'esercizio	616	4.982	2.735	
TOTALE FONTI	1.392.776	1.435.365	1.476.426	

Fonte bilancio A ler 2010/2011/2012

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

a. Per l'analisi dei crediti si rimanda a quanto riportato nel successivo paragrafo "Analisi dello stato dei crediti e della loro esigibilità";

b. Le rimanenze sono composte dalle seguenti voci: giacenze di magazzino (relative a materiali presso uffici e filiali), fabbricati ultimati e destinati alla vendita ex legge 27/2009 ed infine alloggi e box destinati alla vendita.

La voce più rilevante all'interno di questa macroclasse è riferita ai fabbricati ultimati e destinati alla vendita ex legge 27/2009; il saldo alla fine di ciascun esercizio è stato pari a:

- Euro 39.740 migliaia al 31 dicembre 2010;
- Euro 29.313 migliaia al 31 dicembre 2011;
- Euro 83.191 migliaia al 31 dicembre 2012.

L'andamento nel corso del triennio è stato principalmente influenzato da due fattori: riduzione per le cessioni degli immobili e incremento per le riclassifiche (da "immobilizzazioni materiali" a "rimanenze") per gli immobili che sono oggetto di inserimento nel piano vendite ex legge 27/2009. Nel 2011 queste riclassifiche hanno interessato alcuni immobili siti nel quartiere Gratosoglio inseriti nel piano vendite 2011; mentre nel 2012 hanno interessato immobili vari.

c. La voce immobilizzazioni materiali presenta valori consistenti considerato il core business dell'Ente. Di seguito presentiamo le variazioni percentuali che caratterizzano le singole voci nel corso degli esercizi oggetto delle nostre analisi:

importi in €/000

Voci	2011	2010	Delta
Terreni e fabbricati	1.178.544	1.120.182	5%
Attrezzature industriali e commerciali	80	114	-30%
Altri Beni	2.328	2.453	-5%
Immobilizzazioni in corso e acconti	26.434	42.189	-37%
Totale immobilizzazioni materiali	1.207.386	1.164.938	4%

importi in €/000

Voci	2012	2011	Delta
Terreni e fabbricati	1.150.172	1.178.544	-2%
Attrezzature industriali e commerciali	45	80	-43%
Altri Beni	2.146	2.328	-8%
Immobilizzazioni in corso e acconti	31.662	26.434	20%
Totale immobilizzazioni materiali	1.184.025	1.207.386	-2%

All'interno della macro classe "immobilizzazioni materiali", la voce "terreni e fabbricati" rappresenta la parte maggiormente significativa. Con riferimento alla movimentazione occorsa negli esercizi 2011 e 2012, segnaliamo quanto segue:

- nel corso del 2011 si rileva un incremento dei terreni a seguito della riclassifica da fabbricati a terreni delle aree sottostanti alle due Torri di Pieve Emanuele oggetto di demolizione; mentre gli incrementi nella voce fabbricati sono relativi a delle riclassifiche da immobilizzazioni in corso a fabbricati all'ultimazione dei lavori in diverse località; nel 2012 la diminuzione è da attribuire alle riclassifiche dovute all'incremento degli immobili posti in vendita ex legge

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

27/2009. Di seguito esponiamo nel dettaglio le variazioni della voce immobilizzazioni immateriali.

- d. In merito alla voce mutui si rimanda a capitolo “5. Stato del debito finanziario, del suo peso a livello di cassa, della sua prevista durata nel tempo e degli spazi di manovra esistenti per procedere ad una sua eventuale ristrutturazione”;
- e. Il fondo per rischi ed oneri (considerando sia quello a breve che a lungo termine), pari a circa Euro 64 milioni, si riferisce principalmente a:
 - Fondo Integrativo di Previdenza valorizzato nel corso del 1989 ed entrato in vigore nel 1990 per Euro 22 milioni. Lo stesso ha subito una variazione in diminuzione di Euro 4 milioni nel 2012 a seguito della perizia attuariale predisposta da un professionista indipendente. In merito alla sua costituzione precisiamo che il Fondo Pensioni ALER nasce quando i dipendenti dell’allora IACP (Istituto Autonomo Case Popolari) hanno avuto la possibilità di optare ai fini previdenziali per il mantenimento dell’iscrizione all’Istituto Nazionale Previdenza Sociale (INPS) o di trasferire la propria posizione all’Istituto Nazionale Previdenza e Assistenza Dipendenti Pubblici (ex Cassa Pensioni Dipendenti Enti Locali). Per coloro che optavano per mantenere l’iscrizione presso l’INPS si veniva a creare una disparità di trattamento ai fini pensionistici tra questi dipendenti e coloro che avrebbero percepito la pensione da INPDAP; ciò in quanto quest’ultimo ente utilizzava un meccanismo di calcolo della pensione più vantaggioso. Per evitare tale disparità di trattamento, è stato raggiunto un accordo sindacale che

prevedeva, per il personale che manteneva l’iscrizione presso INPS, una erogazione integrativa da parte dell’allora IACP che garantisse a tali soggetti il medesimo trattamento pensionistico che sarebbe stato erogato dall’INPDAP. Il numero dei beneficiari del suddetto fondo è limitato agli ex dipendenti titolari di pensione erogata dall’INPS (544 soggetti). Si ricorda che il diritto a percepire la pensione è reversibile al coniuge quando il titolare decede. Negli anni l’Ente aveva accantonato solo contabilmente quanto necessario alle “liquidazioni” finanziarie senza avere una vera disponibilità liquida. Solo nel corso del 2011 è stato stipulato un mutuo con BNL per l’importo di Euro 30 milioni, pari alla riserva matematica determinata dall’attuario; tale importo è stato versato su un conto vincolato in attesa della costituzione di un fondo pensione o dell’individuazione di un soggetto assicurativo cui conferire tale liquidità, al fine di evitare che ALER sia considerata inadempiente rispetto alle norme sui fondi pensione ed eventualmente essere soggetta a sanzioni da parte della commissione di vigilanza. Siamo stati informati che, attualmente si sta valutando di procedere alla regolarizzazione del fondo come patrimonio separato di ALER; è stata predisposta la bozza di Statuto del Fondo, inviando lo stesso a COVIP per il suo esame di merito. Il processo alla data odierna risulta ancora essere in corso. Si ricorda, infine, che ALER, prima di seguire la suddetta strategia, aveva posto in essere altre ipotesi di regolamento:

- costituzione di un vincolo di destinazione sul patrimonio immobiliare a garanzia della continuità di erogazione delle pensioni integrative;

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

- eventuale liquidazione del fondo con la corresponsione agli aventi diritto alle prestazioni delle quote di riserva matematica derivanti da una perizia attuariale alla data della liquidazione;
- trasferimento delle posizioni al fondo pensione di categoria.
- Fondi per imposte per Euro 4 milioni. Trattasi di imposte differite. L'importo è commisurato alle imposte che gravano sulle variazioni temporanee future residue calcolate al 31 dicembre 2012;
- Altri fondi per Euro 34 milioni. In particolare si citano, in quanto maggiormente rilevanti:
 - il fondo rischi vari (Euro 21 milioni), costituito per fronteggiare il contenzioso passivo rispetto alle cause che sono state instaurate nei confronti di Aler Milano;
 - il fondo rischi ambientali (Euro 13 milioni), che si riferisce all'onere che l'Ente dovrà sostenere per lo smaltimento dell'amianto presente nei propri stabili a seguito dell'avvenuto censimento, effettuato nel 2010, che ha consentito la mappatura del patrimonio e la verifica delle opere di bonifica da eseguire. Si specifica che l'importo suddetto non include l'intero onere necessario per la messa a norma del patrimonio relativamente alla problematica legata alla presenza di amianto negli immobili di proprietà ALER ma si riferisce alla sola rimozione della sostanza tossica, senza considerare anche i costi di sostituzione, rifacimento e riposizionamento;
- f. I debiti verso altri enti hanno un andamento decrescente nel corso dei tre esercizi (Euro 146.043 migliaia nel 2010, Euro 62.979 migliaia nel 2011 ed Euro 61.843 migliaia nel 2012); il forte decremento osservato tra il saldo al 31 dicembre 2010 ed il 31 dicembre 2011 è dovuto alla riclassifica dei debiti verso la Regione Lombardia per un importo pari ad Euro 77 milioni alla voce risconti passivi; i debiti in oggetto si riferiscono alla "gestione speciale", per la cui descrizione si rimanda al successivo paragrafo "Composizione di dettaglio delle maggiori voci di conto economico con analisi comparativa relativa agli ultimi 3 esercizi" al punto relativo all'analisi degli "oneri e proventi straordinari". Tali debiti, sorti per interventi manutentivi che originariamente non erano stati rendicontati alla Regione come reinvestimenti da legge 560/93, nel 2011 sono stati girati tra i risconti passivi come contributi.

Analisi economica

L'analisi economica viene fatta considerando le principali voci di cui è costituito il conto economico dell'Ente, prendendo in considerazione sia la rilevanza dell'importo che eventuali variazioni di rilievo avvenute tra gli esercizi oggetto della nostra analisi.

Per l'analisi dettagliata delle principali voci di costo si rimanda anche al successivo paragrafo "Composizione di dettaglio delle maggiori voci di conto economico con analisi comparativa relativa agli ultimi 3 esercizi".

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

importi in €/000

VOCI	2010	2011	2012	Note
RICAVI OPERATIVI NETTI	238.172	267.570	268.571	a
variazione delle rimanenze	-	-	-	
prodotti in corso e prodotti finiti	(4.892)	(11.479)	(8.914)	
acquisti prodotti finiti	-	-	-	
lavori in economia	2.065	2.288	2.387	
VALORE DELLA PRODUZIONE	235.345	258.379	262.044	
variazione delle rimanenze	-	-	-	
merci	(327)	4	16	
acquisti merci	778	496	242	
spese servizi	127.809	135.431	149.464	b
lavorazioni esterne	-	-	-	
VALORE AGGIUNTO	107.085	122.448	112.321	
Costo del lavoro	44.204	43.338	41.540	c
accantonamento a fondo tfr	4.486	4.676	2.881	
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	58.396	74.434	67.901	
ammortamenti materiali	2.173	2.534	2.800	
ammortamenti immateriali	8.964	13.761	15.638	
accantonamenti a fondi operativi	33.769	34.705	33.962	
REDDITO OPERATIVO (EBIT)	13.489	23.434	15.501	
oneri finanziari	(5.883)	(15.813)	(9.996)	d
proventi finanziari	981	1.254	1.015	
+/- gestione non operativa	6.583	18.909	11.914	e
UTILE ORDINARIO LORDO	15.170	27.784	18.433	
+/- gestione straordinaria	(2.997)	(10.659)	(2.742)	f
imposte dell'esercizio	(11.557)	(12.143)	(12.956)	
RISULTATO DELL'ESERCIZIO	616	4.982	2.735	

Fonte bilancio 2010/2011/2012

Esercizio 2011

L'esercizio 2011 chiude con un utile di Euro 4,9 milioni, in aumento di Euro 4,4 milioni rispetto al 2010.

L'aumento del valore della produzione (+15%) è dovuto sia ai ricavi per vendite e prestazioni (+112%) sia all'incremento della voce altri ricavi e proventi causato dalle sopravvenienze attive (+100%).

- a. L'aumento dei ricavi operativi netti è dovuto all'aumento dei ricavi per vendite e prestazioni; in particolare, ricavi di vendita art. 46-47 L.R. 27/09 (+112%) l'aumento è influenzato dal programma vendite 2010 che nell'esercizio 2011 non risultava ancora concluso; nella nota integrativa gli amministratori di ALER indicano, tra le cause della mancata conclusione del piano vendite, le difficoltà legate all'ottenimento dei mutui a favore degli interessati agli alloggi;
- Canoni di alloggi in proprietà: (-3,2%) la diminuzione è dovuta, tra l'altro, alla grave crisi finanziaria che ha ridotto i redditi degli inquilini, parametro che viene considerato nel calcolo del canone;
 - canoni diversi: (+43,7%) l'aumento è dovuto alla gestione delle residenze per anziani e della residenza universitaria Campus Martinitt che hanno portato ad un incremento dei ricavi derivanti da canoni percepiti per immobili speciali;
 - ricavi per amministrazione: (-6,6%) tale voce dipende dall'attività svolta nei confronti del Comune di Milano la variazione è legata alle attività poste in essere sotto il

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

profilo amministrativo (ad esempio forme di incentivazione legate al recupero della morosità);

- L'aumento delle sopravvenienze è dovuto al rilascio del fondo rischi vari (legato a contenziosi) di Euro 10.899 migliaia per un suo riallineamento ad un valore che gli amministratori hanno ritenuto più congruo sulla base di una aggiornata valutazione dell'esborso stimato relativo alle cause in essere.
- b. La variazione dei costi per servizi (+5%) è dovuta ai seguenti fattori:
- aumento dell'erogazione del contributo di solidarietà passato da Euro 5.742 migliaia del 2010 a Euro 6.532 migliaia;
 - aumento dei costi relativi al personale interinale (+ Euro 2.600 migliaia circa). Si riferisce per lo più al personale (custodi) assunti tramite società di somministrazione ed impiegati presso le portinerie degli stabili del Comune di Milano;
 - aumento dei costi dei servizi a rimborso;
 - diminuzione dei costi per servizi condominiali dovuti essenzialmente alla riduzione delle quote di proprietà degli immobili in condominio in seguito alle vendite di immobili ex L 27/2009;
 - aumento dei costi per servizi da società controllate (+ Euro 1.800 migliaia circa) connesse per esempio ai maggiori corrispettivi riconosciuti alla controllata CSI a seguito dell'incremento del numero delle centrali termiche e alla controllata Asset S.r.l. in relazione alle maggiori attività gestionali conferite.
- c. I costi del personale gravano sul bilancio dell'Ente ma devono essere letti in contrapposizione del recupero costi per personale dipendente. ALER ha deliberato nel 2011 un piano di incentivo all'esodo per i dipendenti che pur avendo raggiunto il limite di età pensionabile rimangono in azienda; nel 2011 il numero di questi dipendenti si riduce.
- d. La gestione finanziaria 2011 rispetto al 2010 risente della svalutazione della partecipazione in Asset Srl per Euro 7.712 migliaia dovuta al recepimento delle perdite della controllata medesima.
- e. La gestione non operativa è composta dalle seguenti voci: rimborsi e proventi diversi, sopravvenienze e insussistenze relativi a valori stimati che non derivino da errori, contributi in conto esercizio e oneri diversi di gestione. L'aumento registrato nel 2011 (da Euro 6.583 migliaia del 2010 a Euro 18.909 migliaia del 2011) è da attribuire soprattutto alle sopravvenienze e insussistenze tra cui un importo di Euro 10.899 migliaia del 2011 dovuto ad un rilascio del fondo rischi vari a seguito dell'aggiornamento delle previsioni legate al contenzioso passivo.
- f. La gestione straordinaria nell'esercizio 2011 è stata influenzata positivamente dalle sopravvenienze attive pari a Euro 15.350 migliaia dovute in massima parte dalla rilevazione di contributi non imputati ai precedenti esercizi in relazione allo stralcio del debito verso regione per Legge 560/93.

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

Esercizio 2012

L'esercizio 2012 si è chiuso con un risultato positivo di Euro 2.735.migliaia (-45% rispetto al 2011). In particolare:

- a. I ricavi rimangono in linea con quelli del 2011; sui ricavi per vendite e prestazioni è interessante rilevare quanto segue:
 - ricavi di vendita art 46-47 L.R. 27/09: (-20,4%) secondo quanto indicato dagli amministratori di ALER la riduzione è dovuta alle difficoltà del mercato creditizio a concedere mutui agli aspiranti acquirenti ed inoltre non si sono registrati riflessi del piano vendite 2010 come accaduto nel 2011;
 - canoni di alloggi in proprietà: (+4,7%) l'incremento è da imputarsi soprattutto all'effetto di aggiornamento dei canoni derivante dalle risultanze dell'anagrafe dell'utenza oltre che dall'applicazione degli incrementi Istat;
 - canone per servizi a rimborso: (15,5%) l'aumento è correlato all'aumento dei rispettivi costi per servizi a rimborso.
- b. A pesare sulla gestione caratteristica sono i costi per servizi (+10% circa in particolare sono quelli per i servizi a rimborso), nuovi accantonamenti per Euro 6.459 migliaia e oneri diversi di gestione (+60% circa causati dall'introduzione dell'IMU che rispetto all'ICI ha comportato un aumento di euro 10,6 milioni di Euro).
- c. Il costo del personale per il 2012 ha subito una diminuzione rispetto al 2011 grazie anche al piano di incentivi all'esodo dei dipendenti che hanno raggiunto il limite di età per il pensionamento. Nel 2012 il numero dei dipendenti è aumentato di 10 unità conseguentemente a dimissioni di 131 unità ed assunzione di altre 141 unità. La tipologia di personale assunto rispetto agli anni precedenti riguarda soprattutto personale di custodia e impiegati che comportano costi più bassi, sono invece diminuiti i dirigenti.
- d. La gestione finanziaria è stata condizionata, seppur in minor misura, dalla svalutazione della partecipazione in Asset Srl per Euro 2.320 migliaia Euro mentre come oneri straordinari sono state registrate sopravvenienze passive relative ai contributi trattenuti dalla Regione, accertamento fiscale e canoni di locazione.
- e. La diminuzione registrata nella gestione non operativa nel 2012 (da Euro 18.909 migliaia del 2011 a Euro 11.914 migliaia del 2012) è dovuta principalmente ad un aumento di oneri diversi di gestione gravati dall'introduzione dell'IMU al posto della vecchia ICI.
- f. Per l'esercizio 2012 la gestione straordinaria presenta dei valori sostanzialmente in linea con quelli del 2010.

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

ANALISI DELL'ANDAMENTO FINANZIARIO DI ALER PER GLI ULTIMI 3 ESERCIZI

Poiché non è stata ricevuta tutta la documentazione richiesta, con particolare riferimento al dettaglio della movimentazione finanziaria per mese e per tipologia di movimento degli ultimi 3 esercizi, non è stato possibile effettuare considerazioni analitiche.

In alternativa, pur con un livello di dettaglio ampiamente inferiore, l'analisi avrebbe potuto essere svolta su base annuale, esaminando i rendiconti finanziari allegati al bilancio d'esercizio. A questo proposito, tuttavia, segnaliamo che anche questa analisi non è stata resa possibile per i seguenti motivi:

- il rendiconto finanziario per l'esercizio 2010 è presente come prospetto allegato ad uso della Regione Lombardia e non riporta un livello di dettaglio sufficiente all'analisi;
- il rendiconto per l'esercizio 2011 non è stato predisposto;
- il rendiconto per l'esercizio 2012 non è "quadrato" con lo sbilancio delle disponibilità liquide tra saldo iniziale e saldo finale.

Analogamente, in mancanza di documentazione relativa alle previsioni di movimentazione finanziaria per i prossimi esercizi, non è possibile fornire la situazione finanziaria attesa.

L'elemento di maggior rilievo, dal punto di vista della movimentazione finanziaria, è rappresentato dal prospetto ricevuto dal management di ALER in data 15 novembre 2013 e denominato "Aler Milano - previsioni fabbisogno di cassa e consuntivo finanziario 2013", nel quale vengono

indicate, con riferimento alla data di preparazione del prospetto stesso, la residua disponibilità di cassa e le previsioni di evoluzione della situazione finanziaria fino al 31 dicembre 2013.

Secondo quanto evidenziato dal prospetto in oggetto risulta che la residua disponibilità di cassa utilizzabile alla data del 4 novembre 2013 è pari a quanto mostrato nel seguito:

<i>importi in €000</i>	
SITUAZIONE AFFIDAMENTI	SALDO
<i>anticipazione di cassa (* tasso debitore + 4,00 = 4,22)</i>	10.000
<i>estensione anticipazione di cassa (* tasso debitore + 4,00 = 4,22)</i>	5.000
<i>anticipazione c/c ipotecari (* tasso debitore + 4,25 = 4,47)</i>	34.493
ANTICIPAZIONE DI CASSA MASSIMA DISPONIBILE (VECCHIA CONVENZIONE)	49.493
totale anticipazione utilizzata al 04-11-2013	(25.770)
RESIDUA DISPONIBILITA' UTILIZZABILE AL 04-11-2013	23.723

ALER, alla data suddetta, può contare su una disponibilità finanziaria a breve termine di massimi Euro 23,7 milioni.

Inoltre, sulla base delle informazioni contenute nel prospetto in oggetto, si riporta, suddiviso per il mese di novembre e dicembre 2013, un prospetto di riepilogo relativo alle "entrate" ed "uscite" presunte, indicante per questa ultima categoria "i pagamenti inderogabili".

Attraverso tali prospetti è stata individuata l'esigenza finanziaria di ALER al 31 dicembre 2013.

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

Novembre 2013

importi in €000		
MESE DI NOVEMBRE	ENTRATE	USCITE
incassi presunti	15.328	
pagamenti nderogabili		(20.525)
pagamenti "Priorità 1"		(2.114)
pagamenti "Priorità 2"		(1.471)
fatture diverse scadute dal 2012 al 31-10-2013		(51.762)
mandati da emettere nel mese di novembre (dato presunto)		(7.500)
TOTALE	15.328	(83.372)
SALDO FINANZIARIO		(68.043)

Il dettaglio dei pagamenti nderogabili, come indicato da ALER, è di seguito riportato:

importi in €000	
Pagamenti nderogabili	Importo
2 ^a acc. IRES / IRAP anno 2013	(6.558)
4 ^a rata trim. accertamenti fiscali (anno 2007)	(260)
A2A - teleriscaldamento centrale via Salomone	(10)
Adecco Italia SpA (retrib. personale interinale -mese)	(350)
Adecco Italia SpA (retrib. personale interinale -mese)	(296)
AMA Rozzano teleriscaldamento (rif. sett.)	(81)
A miacque (acqua potabile)	(190)
COSAP presunta 2013	(230)
CSI Srl (contr. di servizi gest. Calore 2012-13 - rata)	(2.052)
CSI Srl (contr. di servizi gest. Calore 2012-13 -rata)	(2.000)
Edison (energia elettrica)	(500)
F 24 -contr. fisc. e prev. su retrib. pers. dipend.	(1426)
Imposta di registro	(1.150)
Manpower SpA (retrib. personale interinale -mese)	(150)
Manpower SpA (retrib. personale interinale -mese di)	(155)
Oneri fiscali e prev. custo di autog. di portierato	(10)
Openjobmetis SpA (retrib. personale interinale -	(80)
Openjobmetis SpA (retrib. personale interinale -	(128)
POLARIS cofinanz.regionale realizzazione di n.2	(1926)
QU!! GROUP SPA (ft. buoni pasto)	(149)
Regolazioni polizze (anno 2012)	(150)
Retribuzioni custo di auto gestioni di portierato	(10)
Retribuzioni personale Aler Mi	(1900)
Ritenute fiscali professionisti esterni	(80)
SMEC (teleriscaldamento)	(33)
Telecom (utenze telefoniche)	(650)
Totale pagamenti nderogabili	(20.525)

Dicembre 2013

importi in €000		
MESE DI DICEMBRE	ENTRATE	USCITE
incassi presunti	17.568	
pagamenti nderogabili		(32.247)
pagamenti "Priorità 1"		(2.584)
pagamenti "Priorità 2"		(11.375)
mandati da emettere nel mese di novembre (dato presunto)		(13.111)
TOTALE	17.568	(59.317)
SALDO FINANZIARIO		(41.749)

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

Il dettaglio dei pagamenti inderogabili è di seguito riportato:

importi in €000	
Pagamenti Inderogabili	Importo
A 2A - teleriscaldamento 1°lotto	(250)
A 2A - teleriscaldamento 2°lotto	(200)
A 2A - teleriscaldamento centrale S.	(200)
A 2A - teleriscaldamento centrale	(10)
Accertamento IMU Comune di IMU	(8.500)
Adecco Italia SpA (retrib. personale)	(350)
AMA Rozzano teleriscaldamento	(500)
Amiacque (acqua potabile)	(400)
Bollo virtuale	(352)
CSI Srl (contr. di servizi gest. calore)	(1500)
CSI Srl - compenso contratto di Edison (energia elettrica)	(640)
Edison (energia elettrica)	(800)
F 24 - contributi fisc.e prev.su retrib.	(1450)
Interessi passivi su anticipazione di Iva mensile presunta	(700)
Manpower SpA (retrib. personale)	(150)
Oneri fiscali e prev. custo di autog. di Openjobmetis SpA (retrib.)	(10)
Openjobmetis SpA (retrib.)	(80)
QUI! GROUP SpA (fatture buoni Rate mutui in essere)	(150)
Rate mutui in essere	(9.500)
Retribuzioni pers. Aler Mi + premio	(2.500)
Retribuzioni custo di di autogestioni	(10)
Retribuzioni personale Aler Mi	(1530)
Ritenute fiscali professionisti	(80)
Telecom (utenze telefoniche)	(115)
Totale pagamenti	(32.247)

Il riepilogo delle esigenze finanziarie previste a fine esercizio 2013 è indicato nel prospetto seguente:

importi in €000		
SALDO FINANZIARIO 11-2013	(68.043)	70%
di cui inderogabili	(20.525)	30%
SALDO FINANZIARIO 12-2013	(41.749)	70%
di cui inderogabili	(32.247)	77%
TOT. FABBISOGNO FINANZIARIO AL 31-12-13	(109.792)	
FIDO DISPONIBILE AL 04-11-2013	23.723	
EFFETTIVO FABBISOGNO FINANZIARIO AL 31-12-13	86.070	

Al netto dell'utilizzo dei fidi concessi ALER necessiterebbe, al 31 dicembre 2013 di risorse finanziarie per circa Euro 86 milioni .

Siamo stati informati che le trattative con la Banca Popolare di Sondrio si sono concluse con la sottoscrizione della nuova convenzione ed hanno portato alla concessione di ulteriori affidamenti per:

importi in €000		
Descrizione	Importo	
attivazione estensione anticipazione di cassa con nuova convenzione (* tasso debitore +4,00 = 4,22)	11.000	
attivazione estensione disponibilità su c/c ipotecari con nuova convenzione (* tasso debitore +4,25 = 4,47)	16.000	
Totale presunta nuova liquidità	27.000	

Le integrazioni di fido sono importi offerti in gara e più precisamente:

- per l'estensione dell'anticipazione di cassa, la Banca Popolare di Sondrio ha istruito la pratica di fido ma ALER è in attesa che venga ratificato dal Consiglio di Amministrazione della Banca stessa per poterlo considerare "accordato";
- per la nuova apertura di credito in c/c con garanzia ipotecaria, affinché si possa considerare "accordata", ALER dovrà richiedere a Regione Lombardia l'autorizzazione all'attivazione e

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

successivamente seguirà lo stesso iter con la Banca Popolare di Sondrio.

Tra le analisi effettuate vi è stata anche l'elaborazione della Posizione Finanziaria Netta (PFN).

La data di riferimento è stata il 30 novembre 2013, salvo per i valori relativi al mark-to-market degli strumenti derivati riferiti al 30 giugno 2013.

L'esposizione debitoria complessiva risulta la seguente:

<i>importi in €/000</i>	
DATI AL 30 NOVEMBRE 2013 (Salvo diversamente specificato)	ALER
ATTIVO	
Crediti Finanziari Immobilizzati	1.548
Fondi Comuni di investimento (FIL)	12.300
Crediti Finanziari vs. imprese collegate	140
Crediti Finanziari vs Regione per Gestione Speciale	(4.352)
Anticipi c/gestione Fornitori	370
Depositi bancari e postali	68.101
Totale attivo	78.107
PASSIVO	
Debiti vs Tesoriere	(45.480)
Debiti per mutui	(255.338)
Debiti verso Regione per Gestione Fondi	(18.737)
Debiti finanziari verso Comune di Milano	(13.387)
Altri debiti finanziari	(20.382)
Totale passivo	(353.324)
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	(275.217)
Debiti verso fornitori (scaduti da oltre 90 giorni)	
Debiti verso fornitori (scaduti da oltre 90 giorni)	(32.821)
Trattamento di quiescenza (Fondo integrativo di previdenza)	(20.446)
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	(13.035)
Crediti netti per copertura assicurativa TFR	4.716
TFR e Fondi di quiescenza	(28.765)
Derivati - mark to market al 30 giugno 2013	(8.061)
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA COMPLESSIVA	(344.864)

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

Inoltre, nell'ambito delle esigenze finanziarie di ALER, rispetto a quanto sopra descritto, è necessario porre in evidenza anche la tematica relativa alle manutenzioni ordinarie e straordinarie che ALER potrebbe trovarsi a sostenere sugli immobili.

A tal proposito, l'Ente ci ha fornito nel mese di novembre 2013 (confermandone l'aggiornamento via mail il 3 dicembre 2013) la bozza del documento prodotto dall'ufficio "Area patrimonio e manutenzione ordinaria Milano", denominato "Analisi sintetica delle esigenze manutentive del patrimonio ALER Milano e Provincia desunta dalle attività di anagrafica edilizia"; in tale documento viene sintetizzato il fabbisogno necessario a sanare il patrimonio edilizio.

Lo studio svolto da ALER ha definito una scala di valori rispetto al livello di degrado degli immobili ("Grado di intervento"), individuato le classi di appartenenza degli stessi (Insufficiente, Scadente, Mediocre e Normale) ed associato i relativi valori di costo; la definizione utilizzata da ALER per determinare il livello di degrado degli immobili ("Grado di intervento") è stata la seguente:

- livello "Scadente" e "Insufficiente": edifici dove la manutenzione ordinaria è un rimedio inefficace per procrastinare invece interventi straordinari e più incisivi necessari per prevenire stati di pericolo contingenti quali distacco e caduta di rivestimenti, folgorazione e intossicazione da monossido di carbonio.
- livello "Mediocre": gli eventi indicati relativamente ai livelli precedenti non sono comunque da escludere nei fabbricati ritenuti di degrado "Mediocre"; questi si differenziano dai precedenti per la minore presenza contemporanea di criticità e sui quali

l'intervento di manutenzione necessario per riportare i fabbricati nell'alveo della normale stato può ricondursi ad interventi puntuali su specifiche componenti ammalorate od adeguamenti impiantistici ad hoc.

Le risultanze del processo di classificazione del patrimonio immobiliare ALER secondo il "Grado di intervento" ha fatto emergere la seguente situazione di conservazione/necessità di intervento:

Descrizione	N. edifici	Unità immobiliari	Quota stabili su territorio di Milano
Insufficiente	64	2.965	80%
Scadente	645	25.783	61%
Mediocre	446	16.214	44%
Normale	258	9.356	31%
Buono	35	2.091	63%
Totale	1.448	56.409	

Dallo studio ottenuto si riscontra anche che la maggior concentrazione di fabbricati in stato di maggiore degrado è presente sul territorio di Milano; tale fenomeno viene motivato da ALER con la maggiore anzianità costruttiva degli immobili presenti sul capoluogo rispetto a quelli presenti in provincia.

Infine, applicando dei coefficienti standard relativi agli interventi richiesti in funzione del Grado di intervento rappresentativi del costo da sostenere, lo studio giunge a quantificare il fabbisogno di manutenzione ordinaria e straordinaria come segue:

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

Suddivisione fabbisogno per Grado di Intervento

importi in €000

Descrizione	Costo di realizzazione tecnica	Incidenza percentuale
Insufficiente	104.832	11%
Scadente	755.998	78%
Mediocre	96.644	10%
Normale	15.870	2%
Totale	973.344	100%

Suddivisione fabbisogno per tipologia di intervento

importi in €000

Descrizione	Costo di realizzazione tecnica	Incidenza percentuale
Manutenzione Edile	456.129	47%
Manutenzione e adeguamento impianti	457.270	47%
Solo bonifica amianto	58.945	6%
Totale	972.344	100%

Il risultato dello studio ha fatto emergere un'esigenza economica per "attività manutentive" pari a Euro 972 Milioni.

Inoltre, considerato che lo studio svolto da ALER ha aggiunto agli importi sopra determinati una percentuale pari al 30% degli stessi per stimare gli ulteriori oneri indicati come spese per competenze tecniche, spese di allacciamento, IVA ed imprevisti, il costo complessivo degli interventi ammonterebbe ad Euro 1.264 milioni.

La significatività di tale ammontare e la sua composizione in funzione del grado di intervento e della tipologia di intervento, considerata unitamente agli attuali risultati economici e finanziari dell'attività ordinaria di ALER, pur integrati dei risultati dell'attività di vendita che ALER ha messo in atto, rendono evidente che tale sforzo non potrà essere autofinanziato nel suo complesso, come invece richiederebbe la normativa attuale rappresentata dalla Legge Regionale 27/2009 che impone agli enti proprietari di patrimonio di edilizia residenziale pubblica la redazione del programma di manutenzione finanziato dai proventi delle vendite nonché dai finanziamenti propri.

CONCLUSIONI

A conclusione della analisi svolta, riteniamo opportuno evidenziare i punti di maggiore attenzione emersi:

- il debito verso fornitori scaduto, con riferimento alla data del 31 ottobre 2013 è di importo rilevante (circa Euro 61 milioni, di cui Euro 44 milioni scaduti da oltre 90 giorni);
- la posizione finanziaria netta di ALER alla data del 30 novembre 2013 risulta negativa per Euro 345 milioni;
- il fabbisogno finanziario necessario a sanare il patrimonio edilizio sotto il profilo manutentivo, sulla base di una stima predisposta da ALER, ammonterebbe ad Euro 972 milioni che, considerando gli ulteriori oneri quali spese per competenze tecniche, spese di allacciamento, IVA ed imprevisti, risulterebbe complessivamente pari a Euro 1.264 milioni.

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

COMPOSIZIONE DI DETTAGLIO DELLE MAGGIORI VOCI DI CONTO ECONOMICO CON ANALISI COMPARATIVA RELATIVA AGLI ULTIMI 3 ESERCIZI

Di seguito si riportano i valori di conto economico relativi al triennio 2010/2012. I commenti che seguono si riferiscono agli scostamenti più significativi intervenuti rispetto agli esercizi 2012/2011.

importi in €000

Descrizione	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	238.172	267.570	268.571
Variazioni di rimanenze	(4.892)	(11.479)	(8.914)
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	2.065	2.288	2.387
Altri ricavi e proventi	14.810	30.022	29.755
Valore della produzione (A)	250.154	288.401	291.799
Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(778)	(496)	(242)
Per servizi	(127.230)	(133.634)	(146.460)
Per godimento di beni di terzi	(578)	(1.797)	(3.003)
Per il personale	(48.690)	(48.014)	(44.421)
Ammortamenti e svalutazioni	(26.638)	(45.711)	(39.990)
Variazione delle rimanenze	327	(4)	(16)
Accantonamenti per rischi	(7.064)	(5.289)	(5.950)
Altri accantonamenti	(11.205)	0	(6.459)
Oneri diversi di gestione	(8.227)	(11.112)	(17.841)
Costi della produzione (B)	(230.082)	(246.057)	(264.384)
Differ. valore e costi della produzione (A-B)	20.072	42.343	27.415
Proventi e oneri finanziari (C)	(4.902)	(6.846)	(6.661)
Rettifiche di attività finanziarie (D)	0	(7.713)	(2.320)
Oneri e proventi straordinari (E)	(2.997)	(10.659)	(2.742)
Risultato prima delle imposte (A+B+C+D+E)	12.172	17.125	15.691
Imposte sul reddito dell'esercizio	(11.557)	(12.143)	(12.956)
Risultato dell'esercizio	616	4.982	2.735

Fonte: bilancio approvato 31.12.2010, 2011 e 2012

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

Nei paragrafi seguenti si riporta il dettaglio delle maggiori voci costituenti il conto economico con l'analisi comparativa rispetto al periodo 2010/2012.

Valore della produzione

Ricavi delle vendite e delle prestazioni

	importi in €000						
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	2010	2011	2012	Δ % 11/10	Δ % 12/11	Δ % 12/10	Nota
Ricavi vendite ediliz. agevolata e/o convenzionata	-	484	-	100	-100%	0%	
Ricavi vendite L. 27 art. 46-47	30.424	64.535	51.358	112%	-20%	69%	a
Canoni alloggi proprieta	99.310	96.094	100.124	-3%	4%	1%	b
Canoni locali di proprieta adibiti ad uso diverso	13.377	14.263	13.737	7%	-4%	3%	
Canone per loc. temporanea	-	-	512	0%	0%	100%	
Canoni delle aree	50	60	61	21%	2%	23%	
Altri canoni	1.325	1.905	2.548	44%	34%	92%	
Quote amministrazione alloggi	482	416	463	-14%	11%	-4%	
Quote amministrazione alloggi gestiti c/Terzi	9.785	9.000	8.835	-8%	-2%	-10%	
Compensi per gestioni condominiali	-	26	110	100%	325%	100%	
Rimborsi per imposta di registro e di bollo	3.588	3.385	2.555	-6%	-25%	-29%	
Compensi contabilizzazione rientri G.S.	50	4	2	-92%	-46%	-96%	
Rimborsi per procedimenti legali	770	785	564	2%	-28%	-27%	
Rimborsi diversi per amministrazione stabili	314	346	307	10%	-11%	-2%	
Rimborso spese traslochi e custodia mobilio	18	12	11	-31%	-10%	-38%	
Spese generali e amn.ne	5.416	5.314	5.285	-2%	-1%	-2%	
Rimborso manutenzione alloggi ceduti in proprieta	313	261	47	-17%	-82%	-85%	
Rimborsi per lavori di miglioria e danni	68	122	106	80%	-13%	56%	
Rimborsi diversi per manutenzione stabili	65	62	246	-4%	297%	281%	
Compensi tecnici per manut.straord. stab. di terzi	438	359	682	-18%	90%	56%	
Rimborso MS da proprietari	167	100	50	-40%	-50%	-70%	
Competenze servizi reversibili	71.847	69.883	80.777	-3%	16%	12%	c
Comp.per attività amn.ve diverse	363	155	192	-57%	24%	-47%	
Totale ricavi delle vendite e delle prestazioni	238.172	267.570	268.571	12%	0%	13%	

a. I “Ricavi da vendite L-27 art. 46/47” (Euro -13,2 milioni) sono

diminuiti per effetto delle minori unità immobiliari vendute, dovute, secondo quanto riportato dagli amministratori nelle note al bilancio, principalmente alle difficoltà dell'inquinato nella possibilità di accensione di mutuo;

b. I “Canoni alloggi proprieta” risultano aumentati (Euro +4,1 milioni) per un duplice effetto:

- adeguamento dell'anagrafica dell'utenza, per qualità (aggiornamento situazione ISE-ISEE), per quantità (numero inquilini);
- applicazione degli incrementi ISTAT;

c. Le “Competenze servizi reversibili”, di fatto riaddebiti di costi agli inquilini (riscaldamento, acqua, elettricità relativa alle parti comune degli stabili), risultano aumentate (Euro +10,9 milioni) per il proporzionale aumento dei costi sostenuti da ALER per dette utenze.

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

Altri ricavi e proventi

importi in €000							
Altri ricavi e proventi	2010	2011	2012	Δ % 11/10	Δ % 12/11	Δ % 12/10	Nota
a) rimborsi e proventi diversi	9.446	11.458	8.851	21%	-23%	-6%	
Recupero spese istruttoria pratiche diverse	57	169	77	194%	-54%	34%	
Rimborsi assicurazione danni ai fabbricati	71	47	73	-34%	55%	3%	
Rimborsi diversi da assicurazioni	0	356	6	177743%	-98%	2929%	
Altri proventi e ricavi diversi	230	666	460	189%	-31%	99%	
Recuperi per dipendenti	7.506	8.302	6.682	11%	-20%	-11%	a
Cessione stampati per appalti	34	12	7	-64%	-41%	-79%	
Recupero IVA per differenza pro-rata	1.547	1.906	1.545	23%	-19%	0%	
c) contributi in conto esercizio	5.363	7.664	10.577	43%	38%	97%	
Contributi in c/interessi dello Stato	1.242	778	-	-37%	-100%	-100%	
Contributi in c/capitale dello Stato	3.904	6.024	8.609	54%	43%	120%	b
Contributi da altri Enti	217	862	1.968	297%	128%	808%	c
e) sopravvenienze insussistenze	-	10.899	10.327	100%	-5%	100%	d
Totale altri ricavi e proventi	14.810	30.022	29.755	103%	-1%	101%	

a. I “**Recuperi per dipendenti**” (Euro -1,6 milioni), ovvero rimborsi di competenza dell’esercizio per il personale distaccato da ALER, presso le società controllate, e/o presso gli altri enti e al recupero nei confronti del Comune di Milano di costi per il personale di custodia assunto da ALER. Nel corso del 2012, sono rientrate in ALER le attività di fornitura dei servizi informatici che erano state in precedenza affidate ad Asset S.r.l. “conferendo” anche il personale dipendente di ALER stessa per l’esecuzione dei servizi. Tale rivisitazione della struttura si è tradotta in minori addebiti ad Asset S.r.l. con una conseguente riduzione di proventi;

b. I “**Contributi in c/capitale dello Stato**” (Euro +2,6 milioni). Trattasi della quota di competenza di risconti passivi riferiti a contributi dello Stato in conto capitale ricevuti in esercizi

precedenti, pertinenti ad immobili in diritto di superficie;

c. I “**Contributi da altri enti**” (Euro +1,1 milioni) sono aumentati, per effetto dell’ottenimento di un contributo di Euro 1,1 milioni da parte del Comune di Pieve Emanuele a copertura degli oneri di demolizione di alcuni fabbricati rientranti nell’ambito del PRU delle Rose;

d. Le “**Sopravvenienze ed insussistenze**” pari a Euro 10,3 milioni, si riferiscono per:

- Euro 6,2 milioni al rilascio del fondo rischi vari (cause passive ALER), per effetto della revisione delle stime in precedenza effettuate. La movimentazione dei fondi che ha fatto emergere la sopravvenienza in oggetto è indicata di seguito;
- Euro 4,1 milioni al rilascio del fondo integrativo di previdenza a seguito dell’aggiornamento della valutazione attuariale effettuata da un esperto indipendente.

Seppur l’importo della voce in analisi non abbia subito particolari variazioni rispetto all’esercizio 2011, risulta necessario evidenziare come ALER abbia classificato tali importi alla voce “**Altri ricavi e proventi**” dunque nel Valore della Produzione, pur non essendo una fonte di “**ricavo ricorrente**”. Tali importi avrebbero dovuto essere riclassificati come elementi straordinari di reddito alla voce “**Proventi straordinari**”. Infine, si ricorda che tale modalità di iscrizione è stata utilizzata anche per la predisposizione dei prospetti allegati al bilancio (2010, 2011 e 2012). La lettura degli stessi, dunque, mette in risalto risultati operativi più alti rispetto ai valori che si sarebbero ottenuti con le giuste classificazioni.

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

Di seguito, per completezza di informazione si riporta la movimentazione degli “Altri fondi” intervenuta nel triennio 2010-2012.

Movimentazione 2011

importi in €/000

Descrizione	31/12/2010	Acc.ti	Rilasci	Utilizzi	31/12/2011
Fondo rischi vari	28.449	5.289	(10.899)	(678)	22.161
F.do accant.to per monitoraggio	382				382
F.do oneri per bonifica amianto	10.000				10.000
F.fo incentivo L. Merloni	1.205				1.205
Totale	40.036	5.289	(10.899)	(678)	33.748

Come precisato dagli amministratori di ALER nella nota integrativa del bilancio 2011, l'accantonamento ulteriore è frutto dell'adeguamento del valore per le cause passive che sono state instaurate nei confronti di ALER. Il rilascio si riferisce all'aggiornamento delle previsioni legate al contenzioso passivo che non prendono in considerazione i rischi considerati remoti e per quelli probabili è stata effettuata la valutazione dell'esborso ritenuto più congruo stimabile in relazione allo stato delle cause.

Movimentazione 2012

importi in €/000

Descrizione	31/12/2011	Acc.ti	Rilasci	Utilizzi	31/12/2012
Fondo rischi vari	22.161	5.950	(6.220)	(888)	21.003
F.do accant.to per monitoraggio	382	2.500			2.882
F.do oneri per bonifica amianto	10.000	3.959		(959)	13.000
F.fo incentivo L. Merloni	1.205				1.205
Totale	33.748	12.409	(6.220)	1.847	38.090

Come precisato dagli amministratori di ALER nella nota integrativa del bilancio 2012, gli ulteriori accantonamenti si riferiscono a:

- Euro 5,9 milioni, per adeguamento alle cause passive che sono state instaurate nei confronti di ALER;
- Euro 2,5 milioni, integrazione relativa a potenziali oneri per arretrati relativi ad un eventuale rinnovo del contratto di lavoro dei dipendenti;
- Euro 3,9 milioni, per adeguamento fondo rispetto ad eventuali maggiori oneri relativi a progetti di manutenzione approvati ante censimento amianto;
- Euro 6,2 milioni al rilascio del fondo rischi vari (cause passive ALER), per effetto della revisione delle stime in precedenza effettuate.
- Euro 0,8 milioni a seguito di pagamenti e transazioni per vertenze varie.

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

Costi della produzione

Costi per servizi

importi in €000							
Costi per servizi	2010	2011	2012	Δ % 11/10	Δ % 12/11	Δ % 12/10	Note
Inden., compensi e rimborsi	(354)	(354)	(358)	100	-100%	0%	
Spese di rappresentanza	(331)	(135)	(109)	-59%	-20%	-67%	
Affitti, spese, servizi e	(2.485)	(2.509)	(2.676)	1%	7%	8%	
Postali	(17)	(37)	(139)	118%	272%	712%	
Cancelleria stampati e pubblicazioni	(208)	(202)	(132)	0%	0%	100%	
Gestione automezzi	(476)	(504)	(530)	6%	5%	11%	
Gestione sistema informativo	(1.463)	(1.812)	(2.215)	24%	22%	51%	
Contributi associativi diversi	(219)	(227)	(217)	100%	-5%	100%	
Formazione personale seminari e	(353)	(240)	(327)	-32%	36%	-7%	
Consulenze e prestazioni	(3.215)	(2.831)	(2.712)	-12%	-4%	-16%	
Spese bancarie	(172)	(166)	(122)	-4%	-26%	-29%	
Altre spese generali	(258)	(340)	(325)	32%	-4%	26%	
Spese di pubblicità	(543)	(537)	(361)	-1%	-33%	-33%	
Canoni nolo automezzi	(670)	(581)	(680)	-13%	17%	1%	

importi in €000							
Costi per servizi	2010	2011	2012	Δ % 11/10	Δ % 12/11	Δ % 12/10	Note
Telefonia	(601)	(504)	(298)	-16%	-41%	-50%	
Tickets	(1.515)	(1.690)	(1.391)	12%	-18%	-8%	
Altri costi del personale	(430)	(312)	(304)	-27%	-3%	-29%	
Costo personale interinale	(1.998)	(4.654)	(9.303)	133%	100%	366%	a
Costi per servizi da società	(8.342)	(10.170)	(8.145)	22%	-20%	-2%	b
Assicurazione degli stabili	(1.301)	(1.697)	(1.303)	30%	-23%	0%	
Procedimenti legali	(1.621)	(1.722)	(1.517)	6%	-12%	-6%	
Quote amministrazione per alloggi	(3.497)	(3.663)	(3.837)	5%	5%	10%	
Istruttoria pratiche diverse	(36)	(189)	(233)	422%	23%	545%	
Rimborso quote amm.ne stabili	(225)	(216)	(82)	-4%	-62%	-63%	
Spese sociali per lutenza	(45)	(278)	(160)	520%	-42%	258%	
Costo sfratti per recupero morosità	(231)	(223)	(198)	-3%	-11%	-14%	
Costo tutela patr. per	(1.538)	(717)	(455)	-53%	-37%	-70%	
Spese protesto e richiamo effetti	(216)	(261)	(341)	21%	31%	58%	
Altre spese amm.ne stabili - serv.	(2.023)	(5.171)	(5.869)	156%	14%	190%	f
Spese per alloggi sfitti	(818)	(797)	(996)	-3%	25%	22%	
Contributo di solidarietà	(5.742)	(6.533)	(5.425)	14%	-17%	-6%	c
Spese amm.ne immobili in	(29)	(191)	(356)	551%	86%	1113%	
Appalti per manutenzione stabili di	(8.828)	(7.615)	(7.707)	-14%	1%	-13%	
Rimborso quote manutenzione	(91)	(93)	(119)	2%	28%	30%	
Quote manutenzione alloggi in	(840)	(872)	(1.422)	4%	63%	69%	
Spese funzionamento magazzini e	(189)	(310)	(419)	64%	35%	122%	
MS a carico dei proprietari	(150)	(103)	(23)	-32%	-77%	-84%	
Appalti per manutenzioni	(2.973)	(4.484)	(3.521)	51%	-21%	18%	
Spese per recupero alloggi sfitti	(2.847)	(3.200)	(1.609)	12%	-50%	-43%	
Servizi ambientali	(11.572)	(12.211)	(12.517)	6%	3%	8%	
Servizio energia elettrica	(4.179)	(4.930)	(5.711)	18%	16%	37%	d
Servizio riscaldamento	(32.193)	(33.914)	(40.454)	5%	19%	26%	d
Servizi in condominio e in	(6.368)	(4.556)	(5.639)	-28%	24%	-11%	
Servizio acqua potabile	(7.755)	(7.808)	(10.634)	1%	36%	37%	d
Servizi in autogestione	(7.031)	(6.850)	(7.366)	-3%	8%	5%	
Quota servizi per alloggi sfitti	1.980	5.114	5.795	158%	13%	193%	g
Progettazioni	(762)	(482)	(379)	-37%	-21%	-50%	
Direzione e assistenza lavori	(441)	(373)	(227)	-15%	-39%	-48%	
Commissioni e collaudi	(146)	(102)	(73)	-30%	-29%	-50%	
Consulenze tecniche	(191)	(97)	(132)	-49%	36%	-31%	
Altre spese tecniche	(111)	(175)	(161)	57%	-8%	45%	
Oneri diversi per vendita unità	(418)	(725)	(1.120)	74%	54%	168%	
Oneri diversi per indagine amianto	(1.047)	(262)	(191)	-75%	-27%	-82%	
Oneri diversi per demolizioni	0	0	(1.568)	0%	100%	100%	e
Altri costi minori	(105)	(126)	(144)	20%	15%	37%	
Totale costi per servizi	(127.228)	(133.632)	(146.459)	5%	10%	15%	

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

a. Il “**Costo personale interinale**” (Euro +4,6 milioni), si riferisce per lo più al personale (custodi) assunti tramite società di somministrazione ed impiegati presso le portinerie degli stabili del Comune di Milano. L’incremento è dovuto alla maggiore copertura, per motivi di sicurezza e presidio di immobili, non coperti da tale tipo di servizio per l’esercizio 2011. Il servizio è stato richiesto dal Comune di Milano;

b. Il “**Costo per servizi da società controllate**” (Euro -2 milioni), è determinato e imputato a bilancio in funzione dei relativi contratti di servizio che possono variare di anno in anno. Per quanto attiene la variazione tra 2011 e 2012, la riorganizzazione attuata su Asset (vedi § “**altri ricavi e proventi**” lett. a) nell’ultimo quadrimestre 2012 ha comportato anche la rideterminazione dei compensi da corrispondere alla stessa;

c. Il “**contributo di solidarietà**”, seppur non presenta variazioni significative, necessita di un approfondimento. Tale contributo è stato introdotto dall’art. 35 della L.R. 27/2009, al fine di fornire un aiuto alle famiglie in difficoltà e conseguentemente incidere in modo positivo nel contenimento della cosiddetta “**morosità incolpevole**” (perdita di lavoro ecc.). Alla citata normativa non è stato possibile dare concreta attuazione, in quanto la stessa prevedeva commissioni miste tra ALER ed i singoli comuni per la valutazione dei casi di bisogno cui far fronte con risorse congiuntamente conferite. Nonostante l’ALER in questi ultimi anni si sia fatta parte attiva con i Comuni, gli stessi, ad oggi non hanno provveduto ad erogare alcuna risorsa. ALER invece si è fatta carico, dall’entrata in vigore della predetta normativa, di tutto il peso

economico del contributo erogato. In particolare, nel triennio considerato, l’esborso complessivo è stato di Euro 17,7 milioni.

d. I “**Costi per utenze (riscaldamento e acqua ed elettricità)**” (Euro +7,1 milioni) di cui:

- energia elettrica (Euro +0,8 milioni); l’aumento è dovuto ad un duplice effetto:
 - incremento delle tariffe;
 - ricevimento di conguagli relativi ad esercizi precedenti;
- riscaldamento (Euro +3,5 milioni); l’aumento è dovuto ad un effetto prezzo ed ad un effetto quantità dovuto all’aumento dei cosiddetti “gradi giorno” che indicano che l’inverno 2012 è stato più freddo del 2011;
- acqua (Euro + 2,8 milioni); l’incremento è dovuto ad un duplice effetto:
 - nel quarto trimestre 2012 la Metropolitana Milanese ha variato il metodo di bollettazione. Il nuovo metodo prevede la fatturazione di una parte di consumo basato su letture reali, sino alla data di lettura effettiva, ed una parte di consumo presunto, per il periodo compreso tra la data di lettura reale ed il 31 dicembre 2012, prima non fatturato;
 - la società Ami acque, nel corso del 2011, ha assorbito diverse utenze da altri gestori (AMGA - GENIA - A.S.M), le cui letture sono state fatturate nel 2012 perché dalla data di assorbimento e per tutto il 2011 erano state sospese; ciò ha comportato che nel 2012 sono state fatturate quote di consumi relativi anche all’esercizio 2011.

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

Per i costi di utenze ed altri servizi (ambientali, autogestioni ecc.), è stata analizzata la composizione del saldo, in modo da verificare l'esistenza di eventuali casi di concentrazione o eccessiva frammentazione rispetto al numero dei fornitori eroganti i servizi.

Dei conti analizzati si pone in evidenza il conto "servizi ambientali", con un saldo al 31 dicembre 2012 di Euro 12,5 milioni, che accoglie oltre 100 fornitori, seppur il 40% del saldo totale è circoscritto a 10 fornitori, come da tabella allegata:

<i>importi in €/000</i>	
Fornitore	saldo
MILANO TECHNOLOGY	1.137
FERCO SRL	934
NEW GHIBLI SRL	531
MILANO FULGIDA SRL	526
MILANO FULGIDA SRL	474
API SRL A SOCIO UNICO - AZ.PATRIM.IMMO	435
SERVIZI INTEGRATI SRL	269
DITTA ALBIERO SRL	240
SIPAM SRL	239
CLEAN SYSTEM SRL	216
Totale primi 10 fornitori	5.003
Totale conto	12.517
Impatto %	40,0%

e. Gli "Oneri diversi per demolizione" (Euro +1,6 milioni), sono aumentati, per effetto dei costi sostenuti nell'esercizio 2012 per la demolizione delle torri in Pieve Emanuele effettuate dalla società Infrastrutture Lombarde S.p.A.; tale maggiore onere è stato

parzialmente compensato dal contributo ricevuto dal comune di Pieve Emanuele (vedi precedente paragrafo "altri ricavi e proventi", lettera C).

f. la voce "Altre spese amministrazione stabili" si è incrementata, tra il 2010 ed il 2011 di circa Euro 3,1 milioni. Il conto accoglie la quota di costi per servizi reversibili (riscaldamento, acqua ed elettricità) che non vengono riaddebitati all'utenza in quanto si riferiscono agli immobili sfitti. Il quantum è determinato dall'ufficio fiscale sulla base di dati preventivi forniti dall'ufficio Canoni e Servizi;

g. la voce "Quote servizi per alloggi sfitti" si è incrementata, tra il 2010 ed il 2011 di circa Euro 3 milioni; Il conto, con segno positivo, "compensa" quasi totalmente la voce di costo "Altre spese amministrazione stabili" (segno negativo). L'importo delle "Quote servizi per alloggi sfitti" non è perfettamente corrispondente a quello delle "Altre spese amministrazione stabili", in quanto nel conto "5.52.07.02.0014 altre spese per amministrazione stabili" (servizi e riscaldamento a carico Aler) vengono registrati anche i costi per i servizi reversibili di competenza di alcune unità immobiliari per le quali sono previste particolari modalità di non riaddebito dei servizi. La modalità operativa che prevede la rilevazione in due conti contabili di importi con segno opposto è stata utilizzata al solo scopo di dar evidenza contabile della suddivisione dei costi reversibili tra immobili di proprietà sfitti e locati.

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

Costi per il personale

Costi per il personale	2010	2011	2012	Δ% 11/10	Δ% 12/11	Δ% 12/10	Note
Salari e stipendi	(33.866)	(33.049)	(32.029)	-2%	-3%	-5%	
Oneri sociali	(10.337)	(10.289)	(9.511)	0%	-8%	-8%	
Trattamento di fine rapporto	(2.943)	(3.086)	(2.881)	5%	-7%	-2%	
Trattamento di quiescenza e simili	(1.543)	(1.246)	0	-19%	-100%	-100%	a
Altri costi	0	(343)	0	100%	-100%	0%	
Totale costi per il personale	(48.690)	(48.014)	(44.421)	-1%	-7%	-9%	b

a. **“Trattamento di quiescenza e simili”** (Euro -1,2 milioni). Per l’esercizio 2012 non si è provveduto ad effettuare alcun accantonamento al Fondo Integrativo di previdenza poiché il fondo stesso è risultato essere esuberante, anzi è stato rilasciato per Euro 4,1 milioni.

b. **“Totale costi del personale”** (Euro -3,6 milioni), il decremento (2012 vs 2011), oltre a quanto descritto al punto “a” (Euro -1,2 milioni), è dovuto principalmente alle procedure di stabilizzazione del personale in precedenza assunto con contratto interinale. Tale processo è stato effettuato negli ultimi mesi dell’anno 2012 e quindi il minor costo di tali persone non ha inciso per l’intero esercizio.

Oneri diversi di gestione

importi in €000

Oneri diversi di gestione	2010	2011	2012	Δ% 11/10	Δ% 12/11	Δ% 12/10	Note
Imposta di bollo	(1.561)	(1.433)	(1.430)	-8%	0%	-8%	
Imposta di registro	(3.093)	(2.606)	(2.277)	-16%	-13%	-26%	
Altre imposte e tasse	(495)	(466)	(531)	-6%	14%	7%	
I.V.A. indebitabile pro-rata	(55)	(12)	(227)	-79%	1826%	311%	
ICI/IMU	(2.718)	(2.678)	(13.347)	-1%	398%	391%	a
Fondo alloggi fuori ERP	(275)	(187)	0	-32%	-100%	-100%	
Contributi in c/to eser. a società controllate e collegate	(30)	(1.730)	(30)	5667%	-98%	0%	b
Contributi ad altri enti	0	(2.000)	0	100%	-100%	0%	c
Totale oneri diversi di gestione	(8.227)	(11.112)	(17.841)	35%	61%	117%	

a. **“ICI/IMU”** (Euro +10,6 milioni), trattasi dell’imposta comunale sugli immobili, che rispetto alla precedente imposta (ICI) risulta essere stato fortemente più onerosa rispetto al passato.

b. **“Contributo in c/to esercizio a società controllate e collegate”** (Euro -1,7 milioni), si riferisce alla compartecipazione di ALER agli oneri finanziari complessivamente sostenuti dalla controllata Asset S.r.l. per le operazioni di Pieve Emanuele e di Garbagnate milanese; tale contributo è stato erogato sotto forma di contributo una tantum nel solo esercizio 2011. Tale decisione è stata assunta dal Consiglio di Amministrazione in data 14 luglio 2012. In tale Consiglio, è stata presentata la bozza di bilancio al 31 dicembre 2011 di Asset S.r.l., che evidenziava una perdita d’esercizio pari a circa Euro 4,9 milioni. Già in data 8 giugno 2012, Asset S.r.l., con particolare nota, aveva richiesto ad Aler di intervenire

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

finanziariamente, considerato gli aspetti sociali delle suddette iniziative immobiliari, intervento necessario affinché Asset S.r.l. possa continuare nella propria attività;

c. **“Contributo in altri enti”** (Euro -2 milioni). Trattasi di un contributo erogato nel 2011 al Comune di Garbagnate, per un accordo relativo alla costruzione di circa 180 alloggi di Edilizia Sociale. Si riferisce a 4 strutture, di cui:

- 2 rispettivamente a canone sociale e canone moderato in locazione permanente;
- 2 rispettivamente in proprietà differita e in vendita immediata.

La convenzione sottoscritta tra il Comune di Garbagnate Milanese ed ALER Milano prevedeva la cessione da parte del Comune ad ALER di n° 17 alloggi a titolo gratuito, come da protocollo d'intesa approvato da ALER con delibera consiliare del 4 giugno 2009 .

In luogo di predetta cessione, con deliberazione consiliare del 9 marzo 2011, formalizzata al Comune di Garbagnate Milanese il 15 marzo 2011, ALER ha proposto una modifica al protocollo originario in ordine alla corresponsione al Comune di un importo pari ad euro 2 milioni. Il Consiglio Comunale di Garbagnate ha approvato tale proposta in data 16 marzo 2013. Il Consiglio di Amministrazione di ALER, infine in data 6 aprile 2011 ha approvato la versione definitiva di tale convenzione, contenente le modifiche di cui sopra.

Analisi della differenza tra valore **“Differenza valore e costo della produzione”**

L'obiettivo del presente paragrafo è quello di fornire delle indicazioni rispetto alla qualità del “risultato operativo 2012” esposto nel bilancio (Euro +27,4 milioni). Tale analisi consente di comprendere se la gestione caratteristica sia in grado di produrre autonomamente un risultato positivo.

Per svolgere tale analisi, BDO si è avvalsa, tra l'altro, dei prospetti allegati al bilancio 2012, predisposti ad uso di Regione Lombardia, nello specifico l'allegato n° 2 - **Conto economico par attività istituzionali**. Lo stesso è suddiviso per natura di ricavo e costo e per “settore di attività”, con indicazione del margine di contribuzione per singole attività, utile a comprenderne le *performance*.

Per meglio comprendere la tabella che riassume il risultato lordo di gestione (Euro +27,4 milioni), è necessario riconciliare i valori del bilancio (valore e costo della produzione) con i valori risultanti dall'allegato 2 al bilancio.

importi in €000

Descrizione	Bilancio civilistico	Alegato N° 2 al bilancio	delta
Tot. valore della produzione	291.799	284.409	7.390
Tot. costo della produzione	(264.384)	(256.994)	(7.390)
Risultato operativo lordo	27.415	27.415	-

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

Il valore della produzione è stato rettificato per effetto di scritture di riclassifica relative alla voce “*altri ricavi*”, nel particolare a minori “*rimborsi e proventi diversi*” dovuti a:

- rimborso del costo per personale comandato di ALER in Asset S.r.l. e C.S.I. S.r.l. (Euro -3,2 milioni);
- rimborso su costi sostenuti per lavoro interinale relativamente lo svolgimento della mansione di “*custode*” (Euro -2,7 milioni), su immobili del Comune di Milano;
- minore iva pro-rata (Euro -1,5 milioni).

Allo stesso modo, una quota parte dei costi della produzione (Euro -7,4 milioni), prima è stata riclassificata dal “*costo del personale*” al “*costo per servizi*” per poi essere totalmente elisa, parallelamente alla riduzione, per stesso importo, dei ricavi precedentemente commentati.

Risultato di gestione 2012

Tenuto conto di quanto appena descritto, di seguito viene riportato l'allegato n° 2 - **Conto economico par attività istituzionali**, con l'indicazione del risultato lordo di gestione depurato della “sezione” GPV (gestione piani di vendita). L'esclusione dell'attività GPV deriva dalla considerazione che il *core business* di ALER non è la vendita di immobili (essendo in numero finito e non completamente alienabile) ma la concessione di alloggi in “affitto”. Il risultato di tale scorporo evidenzia come ALER nel 2012 si è mantenuta economicamente sulla cessione di immobili, senza il cui apporto, positivo per Euro 39,7 milioni, il risultato di gestione complessivo 2012 passerebbe da Euro +27,4 milioni a Euro -12,3 milioni.

Nel seguito si forniscono i dettagli di conto economico con evidenza del risultato al netto dei GPV per gli esercizi 2010, 2011 e 2012:

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

CONTO ECONOMICO ATTIVITA' ISTITUZIONALI - AL NETTO GESTIONI PIANI DI VENDITA - ANNO 2010

VOCI	Importi in €/000					
	Gestione stabili	Interv. edilizia e manut. straord.	Attività c/terzi e altre gestione	Gestioni piani di vendita (GPV)	Servizi generali	Totale Attività al netto di (GPV)
Valore della produzione						0
Canoni di locazione	99.310					99.310
Canoni diversi (immobili commerciali)	14.752					14.752
Servizi a rimborso (utenze, pulizie, manut. verde)	71.847					71.847
Ricavi accessori (amm.ne, spese gen. e imposte varie)	9.428	167	11.830		413	21.838
Ricavi da vendita immobili				30.424		0
Variazioni degli immob. In corso di costruz. o finiti				(4.892)		0
Incrementi di immob. per compet. tecniche interne		2.065				2.065
Rimborsi e proventi diversi (di cui 3ML rilascio fondi)	332				71	403
Contributi in conto esercizi (Stato, Comune)	5.146				217	5.363
Totale Valore della produzione (A)	200.815,00	2.232,00	11.830,00	25.532,00	701,00	215.577,00

VOCI	Importi in €/000					
	Gestione stabili	Interv. edilizia e manut. Strord.	Attività c/terzi e altre gestione	Gestioni piani di vendita	Servizi generali	Totale Attività
Costo della produzione						
Per immobili merce o su ordinazione e magazzino	212	382			184	778
Per servizi (utenze, amm.ne, manut. e generali)	113.400	826	1.898	1.464	13.387	129.511
Per godimento di beni di terzi (affitti)	578					578
Per il personale (stipendi, oneri e TFR)	16.963	5.684	4.098	1.031	6.581	33.326
Ammortamento delle imm. Immateriali	292				1.881	2.173
Ammortamento delle imm. materiali	7.738				1.227	8.965
Svalutazione delle immobilizzazioni						0
Svalutazione crediti attivo circolante e disp. liquide	15.500					15.500
Var. del magazzino e aree destinate alla vendita	55	(382)				(327)
Accantonamenti per rischi (contenziosi legali)	7.064					7.064
Altri accantonamenti (rischi ambient. e rinnovi contr.)	10.000	1.205			1.543	12.748
Oneri diversi di gestione (imposte di registro e bollo)	5.014				495	5.509
ICI	2.718					2.718
Totale Costo della produzione (B)	179.534	7.715	5.996	2.495	25.298	218.544
(A-B) Risultato Lordo di gestione	21.281	(5.483)	5.834	23.037	(24.597)	(2.967)

(FONTE: Prospetto 2 - Conto economico per attività istituzionali - anno 2010)

CONTO ECONOMICO ATTIVITA' ISTITUZIONALI - AL NETTO GESTIONI PIANI DI VENDITA - ANNO 2011

VOCI	Importi in K€uro					
	Gestione stabili	Interv. edilizia e manut. straord.	Attività c/terzi e altre gestione	Gestioni piani di vendita (GPV)	Servizi generali	Totale Attività al netto di (GPV)
Valore della produzione						-
Canoni di locazione	96.094					96.094
Canoni diversi (immobili commerciali)	16.229					16.229
Servizi a rimborso (utenze, pulizie, manut. verde)	69.883					69.883
Ricavi accessori (amm.ne, spese gen. e imposte varie)	8.970	100	11.118		158	20.346
Ricavi da vendita immobili				65.018		-
Variazioni degli immob. In corso di costruz. o finiti				11.479		-
Incrementi di immob. per compet. tecniche interne		2.288				2.288
Rimborsi e proventi diversi (di cui 3ML rilascio fondi)	2.079		1.983		2.309	6.371
Contributi in conto esercizi (Stato, Comune)	6.802				11.761	18.563
Totale Valore della produzione (A)	200.057	2.388	13.101	53.539	14.228	229.773

VOCI	Importi in K€uro					
	Gestione stabili	Interv. edilizia e manut. Strord.	Attività c/terzi e altre gestione	Gestioni piani di vendita	Servizi generali	Totale Attività
Costo della produzione						
Per immobili merce o su ordinazione e magazzino	64	142			290	496
Per servizi (utenze, amm.ne, manut. e generali)	116.497	3.900	3.715	986	13.080	137.192
Per godimento di beni di terzi (affitti)	18	1.778				1.796
Per il personale (stipendi, oneri e TFR)	18.233	6.818	5.326	1.314	5.092	35.469
Ammortamento delle imm. Immateriali		303			2.231	2.534
Ammortamento delle imm. materiali	12.575				1.188	13.763
Svalutazione delle immobilizzazioni						-
Svalutazione crediti attivo circolante e disp. liquide	29.416	4				29.420
Var. del magazzino e aree destinate alla vendita						-
Accantonamenti per rischi (contenziosi legali)	5.289					5.289
Altri accantonamenti (rischi ambient. e rinnovi contr.)					1.597	1.597
Oneri diversi di gestione (imposte di registro e bollo)	8.434					8.434
ICI	2.678					2.678
Totale Costo della produzione (B)	193.204	12.945	9.041	2.300	23.478	238.669

(A-B) Risultato Lordo di gestione	6.853	-	10.557	4.060	51.239	- 9.250	8.896
--	--------------	----------	---------------	--------------	---------------	----------------	--------------

(FONTE: Prospetto 2 - Conto economico per attività istituzionali - anno 2011)

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

CONTO ECONOMICO ATTIVITA' ISTITUZIONALI - AL NETTO GESTIONI PIANI DI VENDITA - ANNO 2012

VOCI	Gestione stabili	Interv. edilizia e manut. straord.	Attività c/terzi e altre gestione	Gestioni piani di vendita (GPV)			importi in KEuro	
				Servizi generali	Totale Ricavi da Attività	Totale Ricavi da Attività al netto di (GPV)		
Valore della produzione	-	-	-	-	-	-	-	-
Canoni di locazione	100.636	-	-	-	-	100.636	100.636	100.636
Canoni diversi (immobili commerciali)	16.346	-	-	-	-	16.346	16.346	16.346
Servizi a rimborso (utenze, pulizie, manut.	69.830	-	10.947	-	-	80.777	80.777	80.777
Ricavi accessori (amm.ne, spese gen. e	8.956	50	10.446	2	-	19.452	19.450	19.450
Ricavi da vendita immobili	-	-	-	51.358	-	-	-	-
Variazioni degli immob. In corso di costruz. o	-	-	-	8.914	-	-	-	-
Incrementi di immob. per compet. tecniche	-	2.387	-	-	-	2.387	2.387	2.387
Rimborsi e proventi diversi	9.134	-	2.655	-	-	11.789	11.789	11.789
Contributi in conto esercizi (Stato, Comune)	-	1.968	-	-	8.609	10.577	10.577	10.577
Totale Valore della produzione (A)	204.902	4.405	24.048	42.446	8.609	284.410	241.962	241.962

VOCI	Gestione stabili	Interv. edilizia e manut. Strord.	Attività c/terzi e altre gestione	Gestioni piani di vendita (GPV)			importi in KEuro	
				Servizi generali	Totale Costi da Attività	Totale Costi da Attività al netto di (GPV)		
Costo della produzione	-	-	-	-	-	-	-	-
Per immobili merce o su ordinazione e	-	242	-	-	-	242	242	242
Per servizi (utenze, amm.ne, manut. e	118.878	2.564	10.947	1.120	13.476	146.985	145.865	145.865
Per godimento di beni di terzi (affitti)	-	-	-	-	3.003	3.003	3.003	3.003
Per il personale (stipendi, oneri e TFR)	17.452	5.155	6.026	1.587	6.287	36.507	34.920	34.920
Ammortamento delle imm. Immateriali	-	-	-	-	2.800	2.800	2.800	2.800
Ammortamento delle imm. materiali	15.433	-	-	-	204	15.637	15.637	15.637
Svalutazione delle immobilizzazioni	-	-	-	-	-	-	-	-
Svalutazione crediti attivo circolante e disp.	21.553	-	-	-	-	21.553	21.553	21.553
Var. del magazzino e aree destinate alla	16	-	-	-	-	16	16	16
Accantonamenti per rischi (contenziosi)	2.450	3.500	-	-	-	5.950	5.950	5.950
Altri accantonamenti (rischi ambient. e	3.959	-	-	-	2.500	6.459	6.459	6.459
Oneri diversi di gestione (imposte di registro	3.867	-	627	-	-	4.494	4.494	4.494
IMU	12.975	-	-	-	372	13.347	13.347	13.347
Totale Costo della produzione (B)	196.583	11.461	17.600	2.707	28.642	256.993	254.286	254.286
(A-B) Risultato Lordo di gestione	8.319	-	7.056	6.448	39.739	27.417	12.324	12.324

(FONTE: Prospetto 2 - Conto economico per attività istituzionali - anno

In sintesi, per il triennio 2010-2012, i risultati che emergono sono i seguenti:

VOCI	importi in €/000		
	2010	2011	2012
Totale Valore della produzione (A)	241.109	283.312	284.409
Totale Costo della produzione (B)	221.039	240.970	256.994
(A-B) Risultato Lordo di gestione	20.070	42.342	27.415
Gestioni piani di vendita (GPV)			
Ricavi da gestioni piani di vendita	25.532	53.539	42.446
Costi da gestioni piani di vendita	2.495	2.300	2.707
(A-B) Risultato Lordo (GPV)	23.037	51.239	39.739
Risultato lordo di gestione al netto dei (GPV)	(2.967,00)	(8.897,00)	(12.324,00)

(FONTE: Prospetto 2 - Conto economico per attività istituzionali - anni 2012/11/10)

Se a tali valori si dovessero:

- sommare e dedurre le voci di natura “non ricorrente” (es. rilascio di fondi, accantonamenti ecc.), classificate nella voce “rimborsi e proventi diversi” e “accantonamento per rischi ed altri accantonamenti”;
- reintegrare le voci relative al valore della produzione (altri ricavi e proventi) e costi della produzione (costi del personale riclassificati in costi per servizi), voci elise nel “passaggio” da dati civilistici a dati gestionali (Allegato 2),

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

si otterrebbero i seguenti risultati lordi di gestione:

VOCI	importi in €/000		
	2010	2011	2012
Risultato lordo di gestione al netto dei (GPV)	(€ 2.967)	(€ 8.897)	(€ 12.324)
Rimborsi e proventi diversi	(€ 403)	(€ 6.371)	(€ 11.789)
Accantonamento per rischi ed altri accantonamenti	€ 19.812	€ 6.886	€ 12.404
Altri ricavi e proventi			€ 7.914
Costi per servizi			(€ 7.914)
Risul. lordo di gest. al netto dei (GPV) normalizzato	€ 16.442	(€ 8.382)	(€ 11.709)

Come si evince, gli esercizi 2011 e 2012 sarebbero risultati in forte e crescente perdita.

VOCI	importi in €/000		
	2010	2011	2012
Risultato lordo di gestione - Allegato 2 (A)	20.070	42.342	27.415
Risul. lordo di gest. al netto dei (GPV) normalizzato (B)	16.442	(8.382)	(11.709)
Contributo (positivo)/negativo al risultato di gestione complessivo della GPV e delle componenti di ricavo/costo non ricorrenti	(3.628)	(50.724)	(39.124)

Infine, si riporta per ciascun anno oggetto di analisi il “**Conto economico par attività istituzionali**” depurato dall’effetto dell’attività di vendita e dalle partite straordinarie:

Esercizio 2010

CONTO ECONOMICO ATTIV. ISTITUZIONALI - AL NETTO GESTIONI PIANI DI VENDITA E VOCI STRAORDINARIE - ANNO 2010

VOCI	importi in K€uro				
	Gestione stabili	Interv. edilizia e manut. straord.	Attività c/terzi e altre gestione	Servizi generali	Totale ricavi
Totale Valore della produzione (A)	200.483	2.232	11.830	630	215.175
Totale Costo della produzione (B)	(162.470)	(6.511)	(5.996)	(23.756)	(198.733)
(A-B) Risultato Lordo di gestione	38.013	(4.279)	5.834	(23.126)	16.442

(FONTE: Prospetto 2 - Conto economico per attività istituzionali - anno 2010)

Esercizio 2011

CONTO ECONOMICO ATTIV. ISTITUZIONALI - AL NETTO GESTIONI PIANI DI VENDITA E VOCI STRAORDINARIE - ANNO 2011

VOCI	importi in K€uro				
	Gestione stabili	Interv. edilizia e manut. straord.	Attività c/terzi e altre gestione	Servizi generali	Totale ricavi
Totale Valore della produzione (A)	197.978	2.388	11.118	11.919	223.403
Totale Costo della produzione (B)	(187.916)	(12.945)	(9.042)	(21.882)	(231.785)
(A-B) Risultato Lordo di gestione	10.062	(10.557)	2.076	(9.963)	(8.382)

(FONTE: Prospetto 2 - Conto economico per attività istituzionali - anno 2011)

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

Esercizio 2012

CONTO ECONOMICO ATTIV. ISTITUZIONALI - AL NETTO GESTIONI PIANI DI VENDITA E VOCI STRAORDINARIE - ANNO 2012

importi in K€uro

VOCI	Gestione stabili	Interv. edilizia e manut. straord.	Attività c/terzi e altre gestione	Servizi generali	Totale ricavi
Totale Valore della produzione (A)	195.768	4.405	21.393	8.609	230.175
Totale Costo della produzione (B)	(190.176)	(7.963)	(17.601)	(26.144)	(241.884)
(A-B) Risultato Lordo di gestione	5.592	(3.558)	3.792	(17.535)	(11.709)

(FONTE: Prospetto 2 - Conto economico per attività istituzionali - anno 2012)

Oneri e proventi straordinari

Si riporta di seguito la composizione dettagliata dei proventi ed oneri straordinari. Tali voci sono ulteriori rispetto alle componenti “non ricorrenti” commentate in precedenza.

Proventi e oneri straordinari	2010	2011	2012	Δ% 11/10	Δ% 12/11	Δ% 12/10	Note
Proventi straordinari							
a) plusval. patrim. da alienazione di beni	808	2.746	6.389	240%	133%	691%	
Plusvalenze da alloggi e locali ceduti	237	2.178	5.820	820%	167%	2358%	a
Plusvalenze da alienazione aree	569	569	569	0%	0%	0%	
Plusvalenze da alienazione di beni mobili	2	-	-	0%	0%	100%	
b) sopravvenienze attive/insussistenze	1.711	15.350	10.914	797%	-29%	538%	
Sopravvenienze attive diverse	-	15.350	10.507	100%	-32%	100%	b
Sopr. attive per serv.revers.es.precedenti	-	-	407	0%	100%	100%	
c) quota contributi in conto capitale	731	363	1.488	-50%	310%	103%	
d) altri Altri proventi straordinari	1.994	1.758	1.446	100%	-18%	100%	
Totale proventi straordinari	5.244	20.217	20.237	285%	0%	286%	
Oneri straordinari							
a) minusv. Patrim. da alienazione di beni	(19)	(9)	(6)	100%	-33%	100%	
b) sopravvenienze pass./insussistenze attive	(5.555)	(30.867)	(22.973)	100%	-26%	100%	
Sopravvenienze passive diverse	(5.443)	(30.781)	(22.878)	100%	-26%	100%	c
Oneri diversi per cause legali	(111)	(86)	(95)	100%	11%	100%	
c) rientri da versare a Regione per le vendite	(2.668)	0	0	-100%	0%	100%	
Totale oneri straordinari	(8.242)	(30.876)	(22.979)	275%	-26%	179%	
Totale oneri e proventi straordinari	(2.997)	(10.659)	(2.742)	256%	-74%	-9%	

Nel seguito si forniscono commenti relativi alla composizione ed alla motivazione degli scostamenti principali tra l'esercizio 2011 e 2012.

- “Plusvalenze da alloggi e locali ceduti” (Euro +3,6 milioni), la voce si riferisce alle cessioni di alloggi non inseriti nel piano di vendita ex L. 27/2009 e pertanto non considerati rimanenze;
- “Sopravvenienze attive diverse” (Euro -4,8 milioni), l'importo rilevato nel 2012 si riferisce principalmente, circa Euro 7,1 milioni, alla restituzione da parte della Regione Lombardia degli importi

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

che ALER aveva anticipato nel corso di vari decenni, ai comuni della Provincia di Milano, a titolo di contributi per la realizzazione di interventi edilizi. I comuni, non avendo utilizzato parte dei contributi originariamente erogati, hanno dovuto restituire a Regione tali importi. La stessa ha provveduto a versarli ad ALER di modo che la stessa li possa utilizzare a copertura degli interventi di manutenzione dei propri immobili. Come precisato dagli amministratori di ALER nella nota integrativa del bilancio 2012, l'imputazione tra le sopravvenienze è giustificata dal fatto che tali importi sono stati (già prima della trasformazione da IACP ad ALER) inseriti tra i conti d'ordine dell'ex IACP di Milano e non risultano pertanto iscritti come crediti nei confronti dei Comuni/Regione. Inoltre, si segnala che tra le sopravvenienze attive diverse relative all'esercizio 2012 sono inclusi:

- Euro 756 migliaia relativi al rimborso Ires derivante da deducibilità dell'IRAP relativa ai costi del personale di anni pregressi ex DL. 201/2011;
- Euro 682 migliaia relativi al rimborso del contributo di solidarietà per gli anni precedenti corrisposto sulle pensioni integrative erogate dall'Azienda;
- Euro 549 migliaia relativi allo storno per eccedenza del fondo imposte stanziato a fronte dell'accertamento fiscale 2003/06, poi risultato inferiore al debito dovuto;
- Euro 210 migliaia per compensi relativi a gestione tecnico/manutentiva degli stabili del Comune di Milano del 2011;
- Euro 1,2 milioni, come parte residuale, in cui confluiscono storni di fatture e rimborsi vari relativi agli anni precedenti.

Sulla base delle informazioni ricevute dal management di ALER, nel 2011, ALER ha provveduto a rendicontare a Regione Lombardia, ai

fini della L. 560/93, le spese incrementative sostenute negli anni dal 2002 al 2010 (circa Euro 76 milioni registrati inizialmente come debiti verso la Regione e successivamente riclassificati tra i risconti passivi), attraverso il pagamento effettuato agli amministratori condominiali delle spese di manutenzione straordinaria che non erano mai state incluse nei rendiconti della predetta Legge, in quanto Regione Lombardia non aveva consentito l'utilizzo delle risorse derivanti dalla vendite ex L. 560/93 per effettuare tali pagamenti. Tali spese incrementative sono sempre state capitalizzate ma non sono mai state ammortizzate. Gli ammortamenti per il periodo 2002/2010 ammontavano a circa Euro 14 milioni e sono stati contabilizzati nel bilancio 2011 come "sopravvenienze passive"; a compensazione di ciò, il conto economico del 2011 ha beneficiato del rilascio di una quota del risconto passivo per lo stesso importo degli ammortamenti pregressi; il rilascio del risconto passivo ha generato la sopravvenienza attiva in questione. Nel 2012, tale evento di natura straordinaria e riferito a più anni (2002/2010), si è manifestato solo per la quota parte del 2012.

- c. **"Sopravvenienze passive diverse"** (Euro -7,9 milioni) si riferiscono principalmente alla rilevazione, in sede di definizione dei conguagli relativi ai contributi per L. 457/78, di recuperi di contributi da parte della Regione per Euro 12,4 milioni. Con Decreto di Regione Lombardia sono state trattenute dalla stessa le somme relative ai contributi erogati in precedenti esercizi; tali erogazioni sono risultate superiori rispetto ai dati consuntivi delle rendicontazioni degli interventi effettuati sugli immobili. I contributi in precedenza erogati erano stati imputati a riserva o

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

risconto (a seconda della tipologia di immobili cui si riferivano - in piena proprietà o in diritto di superficie -) e, pertanto, nel 2012 si è provveduto a iscrivere tale importo tra le sopravvenienze passive, in quanto posta non di competenza dell'esercizio 2012. Inoltre, si segnala che tra le sopravvenienze passive diverse relative all'esercizio 2012 sono inclusi:

- Euro 3,1 milioni relativi alla rilevazione dell'importo per l'accertamento (relativo all'anno 2007 e ricevuto nel 2012 ed iscritto in contropartita nei debiti tributari). Come indicato dagli amministratori nella nota integrativa del bilancio 2012, lo stesso riguarda le riprese fiscali relative agli ammortamenti finanziari sugli alloggi che nel 2007 venivano dedotte come costo rilevante ai fini fiscali. Oltre a tale ripresa in aumento, come già avvenuto per gli esercizi 2003-2006, l'Agenzia delle Entrate ha contestato la deduzione dei costi per imposta di Registro e Bollo, per spese di trasloco, spese legali e altri costi minori che sono stati considerati afferenti agli alloggi e quindi non deducibili in quanto già compresi nella deduzione forfetaria del 15% (criterio della cosiddetta tassazione catastale);
- Euro 4,7 milioni per canoni di locazione derivanti da ricorsi/ricalcoli dei canoni di anni pregressi come previsto dalla normativa regionale;
- Euro 2,6 milioni per spese varie (anche per servizi reversibili) rilevate nel 2012 ma di competenza di esercizi precedenti. In particolare, tali maggiori costi (Euro + 2,6 milioni) si riferiscono principalmente a:
 - Euro 1 milione per IVA 2012. Trattasi dell'allineamento dei saldi dei conti di co.ge relativi all'Iva con le risultanze

della dichiarazione IVA 2012;

- Euro 0,55 milioni relativi a fatture ricevute per adeguamento prezzi rispetto ai contratti originariamente stipulati con alcuni fornitori (ad esempio: Reconta Ernst & Young, per circa Euro 58 migliaia, Sicuritalia per circa Euro 250 migliaia).

La differenza rispetto al 2011 (Euro -7,7 milioni) è dovuta al forte impatto straordinario occorso nel 2011, circa Euro 14 milioni, per l'imputazione degli ammortamenti pregressi sugli immobili oggetto di interventi manutentivi ex legge 560/93 (si veda in proposito quanto descritto in precedenza in relazione alle "sopravvenienze attive").

CONCLUSIONI

A conclusione della analisi svolte, riteniamo opportuno evidenziare i punti di maggiore attenzione emersi:

- dall'analisi della composizione del risultato operativo lordo del periodo 2011/2012, al netto del risultato delle gestioni piani di vendite e delle partite "non ricorrenti", risulta che la gestione caratteristica di ALER non sia in grado di produrre autonomamente un risultato positivo;
- nella redazione dei bilanci d'esercizio sono state classificate voci di natura "non ricorrente" (ricavi e costi) nella gestione caratteristica;
- il conto economico risente, inoltre, dell'influenza delle

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

componenti straordinarie (sopravvenienze attive e passive) e degli accantonamenti; tra questi ultimi, particolare peso assume l'accantonamento al fondo svalutazione crediti.

ANALISI DELLO STATO DEI CREDITI E DELLA LORO ESIGIBILITÀ

Sommario crediti da bilancio

Sulla base delle informazioni relative alla composizione dei crediti riportate nei fascicoli di bilancio, si riporta di seguito la tabella riepilogativa dei crediti netti verso gli utenti e clienti per gli esercizi 2010, 2011 e 2012:

VOCE	Importi €/000		
	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012
Per corrispettivi delle locazioni	215.988	220.796	230.616
Per conguagli servizi a rimborso	938	925	2.491
Cerchiti vs utenti di immobili in gestione	808	1.861	2.777
Effetti cambiari in portafoglio per rateizzazione della morosità	34.784	44.306	48.808
Verso acquirenti di alloggi per rate a scadere	4.084	3.170	2.542
Verso clienti diversi	4.368	4.473	2.900
Per fatture da emettere verso clienti	2.339	1.314	4.401
Cessioni alloggi legge 6/07 e 27/09	-	289	61
Totale crediti lordi	263.310	277.134	294.596
Fondo svalutazione crediti	(168.045)	(186.530)	(197.100)
Totale crediti netti	95.264	90.604	97.496

Analisi della composizione dei crediti

Abbiamo richiesto ed ottenuto i prospetti elaborati dall'ufficio controllo di gestione, relativamente all'analisi dei crediti rispetto alla chiusura dell'esercizio 2012.

Nella tabella successiva viene dettagliata, la ripartizione del debito per la locazione di alloggi ERP, suddiviso nelle aree definite dall'indicatore ISEE ERP:

Area di appartenenza	N° pratiche	Importi €/000
		IMPORTO A DEBITO 2012
ACCESSO	11.362	38.528
DECADENZA	3.474	53.873
PERMANENZA	8.559	17.366
PROTEZIONE	12.141	48.923
ERP (Abusivi e sloggati)	3.575	55.333
NON ERP	12.074	29.193
Totale	51.185	243.216

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

Dalla tabella emerge che gli inquilini più morosi sono quelli della categoria “ERP (abusivi e sloggati)”; in particolare il credito verso “abusivi” risulta pari a Euro 47.136 migliaia; per quanto riguarda l’analisi per fasce ERP, si segnala che i morosi maggiori, in termini di importo, sono coloro che appartengono alla fascia di decadenza e, a seguire, quelli in fascia di protezione, la più debole.

Inoltre, riportiamo nel seguito le posizioni di morosità di maggiore rilevanza con riferimento al credito aperto al 31 dicembre 2012:

N°	AREA DI APPARTENENZA	TIPOLOGIA CONTRATTUALE	SLOGGIO	ABUSIVA	NOMINATIVO TITOLARE	PRATICA LEGALE ATTIVA	MESSA IN MORA	Importi €/000
								IMPORTO A DEBITO 2012
1	NON ERP	Concessioni a diversi		NO	COOPERATIVA SOCIALE QUADRIFOGLIO ONLUS	NO		335
2	NON ERP	Affitto	SI	NO	SOC. ALIMENTARE CORSICO	SI	SI	194
3	NON ERP	Affitto		NO	FITNESS SERVICE SRL	SI	SI	150
4	NON ERP	Concessioni a diversi		NO	POLITECNICO DI MILANO	NO		144
5	DECADENZA	Affitto		NO	BERLINGERI COSIMO	SI	SI	124
6	DECADENZA	Precari		NO	GIGLIOTTI DOMENICO	SI	SI	118
7	ERP(abusivi,sloggio)	Affitto		SI	GANDOLFI ANTONIETTA	NO	SI	109
8	ERP(abusivi,sloggio)	Affitto		SI	CIRRESE/CATANIA G.	NO		106
9	ERP(abusivi,sloggio)	Affitto		SI	MODUGNO GIOVANNA	NO	SI	103
10	PROTEZIONE	Affitto		NO	MAURO FILOMENA	SI	SI	99
11	ERP(abusivi,sloggio)	Affitto	SI	SI	TOTO PATRIZIA	NO	SI	97
12	NON ERP	Affitto		NO	ARREDARE CASA S.R.L.	SI	SI	97
13	PROTEZIONE	Affitto		NO	BETTO SORDELLI M.	SI	SI	96
14	DECADENZA	Affitto		NO	ACCARDI FRANCESCA	SI	SI	96
15	ERP(abusivi,sloggio)	Affitto		SI	CASCELLA SAVINO	NO	SI	96
16	PERMANENZA	Affitto		NO	MARIGLIANO RAFFAELE	SI	SI	94
17	ERP(abusivi,sloggio)	Affitto	SI	SI	DE CIECHI VALERIA	NO	SI	93
18	DECADENZA	Affitto		NO	PANTALEO ARMANDO	SI	SI	93
19	DECADENZA	Affitto		NO	SPEZIALE TERESA	SI	SI	93
20	ERP(abusivi,sloggio)	Affitto		SI	LO PRESTI ALBERTO	NO	SI	93
21	ERP(abusivi,sloggio)	Affitto		SI	DI MARCO FRANCESCO	NO	SI	92
22	DECADENZA	Affitto	SI	NO	CIPRIANI ADOLFO	SI	SI	91
23	ERP(abusivi,sloggio)	Affitto	SI	NO	PERNA ANTONIO	SI	SI	91
24	ERP(abusivi,sloggio)	Affitto		SI	BONSIGNORE CATERINA	NO	SI	90
Totale								2.794

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

Si evidenzia come 24 posizioni rappresentano un importo pari a Euro 2.794 migliaia.

Di seguito si riporta la tabella riepilogativa delle pratiche assegnate al legale e delle pratiche messe in mora.

Legale	Tipologia pratica legale	Importo a debito 2012	N° pratiche
SI	GIUDIZIALE	65.275	2.564
	STRAGIUDIZIALE	20.514	1.224
Totale al legale		85.790	3.788
NO		157.426	47.397
Totale complessivo		243.216	51.185

Dalla tabella di cui sopra si evidenzia che le pratiche al legale sono pari a circa il 35% del totale, per importi, ed a circa il 7,5%, per numero di pratiche.

Messa in Mora	Anno	Importo a debito 2012	N° pratiche
SI	1981/2002	6.640	500
	2003	1.778	143
	2004	3.655	259
	2005	2.081	331
	2006	1.643	169
	2007	9.779	999
	2008	21.396	711
	2009	22.475	2.079
	2010	67.100	3.839
	2011	48.935	5.670
	2012	37.189	12.632
	Totale messa in mora		222.671
NO		20.544	23.853
Totale complessivo		243.216	51.185

Dalla tabelle di cui sopra, risulta come sia di assoluta rilevanza il fenomeno delle pratiche “messe in mora”, pari a circa il 92% del totale importi (ed il 53% per numero di pratiche), con una riduzione delle messe in mora effettuate nel 2012 rispetto al 2011 e 2010.

Nella tabella che segue, riportiamo l’andamento dei crediti, suddiviso per anni e per tipologia di contratti:

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa
 11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

Fonte: ufficio controllo di gestione

TIPOLOGIA CONTRATTO	CATEGORIA	ANNO 2009		ANNO 2010		ANNO 2011		ANNO 2012		ANNO 2013 - DATI AL 31/08		ANNO 2013 - DATI AL 31/08 CON INCASSI DI COMPETENZA AGGIORNATI AL 18/10		Variazione anni 2009-2010	Variazione anni 2010-2011	Variazione anni 2011-2012	Variazione anni 2012-2013	Variazione anni 2012-2013	
		Aggregazioni	Importo a debito	%	Importo a debito	%	Importo a debito	%	Importo a debito	%	Importo a debito	%	Importo a debito						%
CONTRATTO APERTO	ERP	119.141	92%	140.296	92%	151.445	91%	170.041	90%	183.558	89%	180.250	89%	18%	8%	12%	8%	6%	
	FUORI ERP	2.052	2%	2.783	2%	3.841	2%	4.428	2%	5.653	3%	5.295	3%	36%	38%	15%	28%	20%	
	UNITA' IMMOBILIARI DIVERSE	3.634	3%	4.842	3%	5.939	4%	7.240	4%	8.901	4%	8.532	4%	33%	23%	22%	23%	18%	
	PROPRIETARI	4.278	3%	5.066	3%	5.865	4%	7.112	4%	7.930	4%	7.772	4%	18%	16%	21%	12%	9%	
	INFORMAZIONE ASSENTE	2	0%	6	0%	6	0%	6	0%	125	0%	125	0%	200%	0%	8%	1927%	1927%	
CONTRATTO APERTO Totale		129.107	62%	152.992	67%	167.096	71%	188.827	78%	206.167	82%	201.974	82%	19%	9%	13%	9%	7%	
CONTRATTO CHIUSO	ERP	65.799	82%	61.425	81%	53.367	80%	43.381	80%	34.960	77%	34.950	77%	-7%	-13%	-19%	-19%	-19%	
	FUORI ERP	2.612	3%	2.764	4%	2.757	4%	2.222	4%	2.135	5%	2.135	5%	6%	0%	-19%	-4%	-4%	
	UNITA' IMMOBILIARI DIVERSE	7.858	10%	7.884	10%	7.284	11%	6.051	11%	5.515	12%	5.513	12%	0%	-8%	-17%	-9%	-9%	
	PROPRIETARI	4.151	5%	4.057	5%	3.352	5%	2.664	5%	2.542	6%	2.538	6%	-2%	-17%	-21%	-5%	-5%	
	ALTRE CASISTICHE	37	0%	37	0%	37	0%	37	0%	37	0%	37	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
CONTRATTO CHIUSO Totale		80.458	38%	76.167	33%	66.797	29%	54.355	22%	45.190	18%	45.173	18%	-5%	-12%	-19%	-17%	-17%	
Totale complessivo		209.564	-	229.159	-	233.894	-	243.182	-	251.357	-	247.147	-	9%	2%	4%	3%	2%	

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

La variazione dell'importo a debito per i soli alloggi ERP, ad esclusione di quelli senza contratto, è pari al 8% tra il 2010 ed il 2011, al 12% tra il 2011 ed il 2012 ed al 8% tra il 2012 ed il 2013; tali variazioni sono calcolate sul monte crediti rilevato a fine anno e non considerano la movimentazione del credito all'interno dell'anno (aumenti per emissione di fatture e riduzioni per incassi, storni, passaggi a perdita).

Considerando la morosità a livello complessivo (ovvero comprensiva dei contratti chiusi), le variazioni si riducono notevolmente, passando dai valori sopra descritti al 2% tra il 2010 ed il 2011, al 4% tra il 2011 ed il 2012 ed al 3% tra il 2012 ed il 2013.

Relativamente ai soli contratti chiusi (ex utenti non più occupanti l'immobile, ex assegnatari ed ex occupanti abusivi non più residenti nell'immobile relativamente ai quali sussiste la morosità) si può osservare come il monte crediti da un anno all'altro sia in calo (-12% tra il 2010 ed il 2011, -19% tra il 2011 ed il 2012 e -17% tra il 2012 ed il 2013); per quest'ultimi la prosecuzione dell'azione di recupero del credito è subordinata al preventivo esperimento di indagini socio-economiche sui debitori ed alla espressa autorizzazione della Direzione crediti ALER Milano.

Dal confronto tra le totalizzazioni effettuate sugli archivi estratti dell'ufficio controllo di gestione ed i dati riportati in contabilità generale, emergono delle divergenze; siamo stati informati dal management di ALER che:

- la riconciliazione tra gestionale e contabilità potrebbe non quadrare in quanto alcuni importi dei crediti rilevati

dall'applicativo potrebbero essere stati oggetto di contabilizzazione nei conti di credito diversi dalla locazione (esempio crediti per manutenzione);

- vi sono incassi considerati nel gestionale ma non tempestivamente riscontrabili in contabilità;
- se la differenza non è rilevante rispetto all'ammontare dei crediti, l'ufficio amministrativo di ALER non procede ad ulteriori approfondimenti.

Analisi fondo svalutazione crediti

Il fondo svalutazione crediti è stato determinato dagli amministratori sulla base di uno stimato grado di esazione dei crediti nei confronti dell'utenza per canoni di locazione e servizi; per effettuare tale stima ALER Milano si è avvalsa di prospetti predisposti dall'ufficio controllo di gestione, che riepilogano i crediti per tipologia, prendendo a riferimento le situazioni debitorie degli utenti ed estraendo i dati dall'applicativo che gestisce gli addebiti e gli accrediti in estratto conto.

Nel dettaglio, alle totalizzazioni effettuate sugli archivi estratti dall'ufficio controllo di gestione, gli amministratori di ALER hanno applicato le ipotesi di svalutazione percentuale ricostruite nel seguito sulla base della descrizione dei criteri riportati nella nota integrativa dei bilanci al 31 dicembre 2010, 2011 e 2012 ed alcuni prospetti di riepilogo predisposti dall'ufficio amministrativo.

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

Per la svalutazione dei crediti relativa all'esercizio 2010 i criteri sono stati i seguenti:

- “I crediti relativi agli inquilini titolari di contratti di locazione in contenzioso, la cui anzianità degli stessi è maggiore di 12 mesi può essere valutata nel 65% di irrecuperabilità, mentre per quelli con anzianità superiore a 12 mesi, ma non ancora in contenzioso, possono essere potenzialmente irrecuperabili per il 60%.
- La svalutazione per crediti verso occupanti abusivi è valutabile nell'80%, quella relativa a sloggati è stimabile all'85%.
- Per i crediti con importi di morosità superiori a 12 mesi di canone, sia quelli per cui è stato già avviato il procedimento di messa in mora, sia per quelli, che pur risultando morosi, non hanno ancora ricevuto l'atto formale di messa in mora, si ritiene siano svalutabili al 60% in funzione delle statistiche di incasso.
- I crediti di importi e anzianità meno rilevanti (compresi tra 3 e 12 mesi) vengono svalutati al 40% per le posizioni nei confronti delle quali sia è già stato avviato il processo di messa in mora. Per i crediti, invece, per i quali non è stata ancora avviata la procedura di messa in mora, la svalutazione applicata è di circa il 35%.
- I crediti relativi a cambiali protestate, per le quali si stima una bassa (se non nulla) recuperabilità, vengono svalutati interamente, mentre per le cambiali non ancora in sofferenza viene applicata una percentuale di svalutazione pari al 20% del totale portafoglio”.

Per la svalutazione dei crediti relativa all'esercizio 2011 i criteri sono stati i seguenti:

- “La svalutazione dei crediti degli inquilini sloggati (non occupanti

abusivi) è stata effettuata per il 100% del credito esistente in quanto si rileva un difficoltoso recupero in molti casi ove l'inquilino si rende irreperibile.

- Per gli occupanti abusivi (ancora presenti negli alloggi ALER e per quelli sloggati) la svalutazione è stata pari al 90% del credito esistente effettuando un media tra il recupero del credito degli occupanti sloggati (per i quali è quasi certa la irrecuperabilità del 100% del credito) e quelli ancora presenti in alloggi di proprietà e quelli ancora presenti in alloggi di proprietà ove la irrecuperabilità è minore.
- I crediti nei confronti degli inquilini per i quali si sono attivate procedure di recupero legale del credito, la percentuale di svalutazione si attesta al 75%.
- I crediti nei confronti di inquilini, che hanno ricevuto sollecito di pagamento e formale messa in mora, sono svalutati con percentuale del 60%.
- I crediti scaduti per i quali non sono state ancora state procedure di formale messa in mora sono svalutati con percentuale pari al 40%.
- I crediti relativi a cambiali protestate, per le quali si stima una bassa se non nulla recuperabilità, vengono svalutati interamente, mentre per le cambiali non ancora in sofferenza viene applicata una percentuale di svalutazione pari al 20% del totale portafoglio”.

Per la svalutazione dei crediti relativa all'esercizio 2012 i criteri sono i seguenti:

- “La svalutazione dei crediti degli inquilini sloggato (non occupanti abusivi) è stata effettuata per il 100% del credito esistente in

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

quanto si rileva un difficoltoso recupero in molti casi ove l'inquilino si rende irreperibile.

- Per gli occupanti abusivi (ancora presenti negli alloggi ALER e per quelli sloggiati) la svalutazione è stata pari al 95% (rispetto a quella del 2011 pari al 90%) del credito esistente effettuando una media tra il recupero del credito degli occupanti sloggiati (per i quali è quasi certa la irrecuperabilità del 100% del credito) e quelli ancora presenti in alloggi di proprietà e quelli ancora presenti in alloggi di proprietà ove la irrecuperabilità è minore.
- I crediti nei confronti degli inquilini per i quali si sono attivate procedure di recupero legale del credito, la percentuale di svalutazione si attesta al 75%.
- I crediti scaduti per i quali non sono state ancora effettuate procedure di formale messa in mora sono svalutati con percentuale pari al 40%.
- I crediti relativi a cambiali protestate, per le quali si stima una bassa se non nulla recuperabilità, vengono svalutati interamente, mentre per le cambiali non ancora in sofferenza viene applicata una percentuale di svalutazione pari al 20% del totale portafoglio.

Sulla base delle informazioni relative alla % di svalutazione dei crediti da applicare, sono state riepilogate nella tabella che segue le svalutazioni per gli esercizi 2011 e 2012.

Etichette di riga	Importo a debito 2011	Svalutazione %	Fondo 2011	Importo a debito 2012	Svalutazione %	Fondo 2012
SLOGGIATI	(34.234)	100%	(34.234)	(34.484)	100%	(34.484)
OCCUPANTI ABUSIVI	(52.823)	90%	(47.541)	(49.998)	95%	(47.298)
PRATICA LEGALE	(56.198)	75%	(42.148)	(60.990)	75%	(45.651)
MESSA IN MORA NELL'ANNO	(37.099)	63%	(23.373)	(33.104)	63%	(20.789)
totale altri contratti	(52.470)	40%	(20.988)	(64.640)	40%	(25.856)
Totale	(289.279)		(168.284)	(243.216)		(174.078)
crediti per cambiali protestate	(11.218)	100%	(11.218)	(12.105)	100%	(12.105)
crediti per cambiali in portafoglio	(33.088)	20%	(6.618)	(36.703)	20%	(7.341)
crediti vs utenti per rateazione cessione alloggi	(3.170)	1%	(32)	(2.460)	1%	(25)
crediti vs clienti diversi	(4.473)	5%	(224)	(2.900)	5%	(145)
Crediti per fatture da emettere	(2.803)	5%	(140)	(1.499)	5%	(75)
crediti per cessioni alloggi L.27/07	(290)	5%	(14)	(61)	5%	(3)
Crediti per servizi generali a rimborso				(2.491)	40%	(997)
crediti per fatture da emettere per locaz temp.				(728)	40%	(291)
crediti per fatture da emettere per lucro cessante				(2.174)	95%	(2.056)
Totale	(55.042)		(18.246)	(61.121)		(23.038)
Totale complessivo	(344.320)		(186.529)	(304.337)		(197.116)

Come già evidenziato, gli importi di credito utilizzati da ALER per determinare la svalutazione sono estratti dall'applicativo gestionale e, pertanto, presentano differenze rispetto al dato contabile, per i motivi già evidenziati in precedenza.

Dall'analisi dei criteri indicati in precedenza si evidenzia che, a fronte di un peggioramento della situazione complessiva dei crediti e della morosità e dell'incremento del volume degli stessi, gli amministratori

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

hanno incrementato le percentuali di svalutazione relative a talune categorie di crediti ed hanno ritenuto, per la chiusura 2012, di estrapolare dal monte crediti complessivo alcune categorie al fine di svalutarle secondo percentuali specifiche.

Sulla base delle informazioni relative alla movimentazione del fondo svalutazione crediti riportate nei fascicoli di bilancio, abbiamo ricostruito nella tabella che segue il riepilogo della movimentazione del fondo svalutazione crediti per gli esercizi 2010, 2011 e 2012:

Importi €/000	
Voce	Saldo
Fondo svalutazione crediti al 31.12.2009	160.606
Utilizzi per passaggi a perdita	(8.061)
Accantonamento dell'esercizio	15.500
Fondo svalutazione crediti al 31.12.2010	168.045
Utilizzi per passaggi a perdita	(10.931)
Accantonamento dell'esercizio	29.416
Fondo svalutazione crediti al 31.12.2011	186.530
Utilizzi per passaggi a perdita	(10.983)
Accantonamento dell'esercizio	21.553
Fondo svalutazione crediti al 31.12.2012	197.100

L'importo complessivo pari ad Euro 29.975 migliaia, relativo agli utilizzi per passaggi a perdita per gli esercizi 2010, 2011 e 2012, deriva, come indicato nella nota integrativa ai bilanci, dall'avvenuto accertamento

dei crediti inesigibili in conseguenza della constatazione che tutte le azioni possibili per il recupero degli stessi hanno avuto un esito negativo, ad esempio, per mancanza in capo al debitore di attività di aggredire o per irreperibilità dello stesso o per anti economicità delle azioni legali per il suo recupero, vista la modesta entità del credito.

A questo proposito, dalla lettura critica del verbale del Consiglio di Amministrazione di ALER del 21 febbraio 2008, si rileva quanto segue:

"[...] tenuto conto dei costi che graverebbero sull'azienda per l'espletamento delle azioni di recupero, il Consiglio di Amministrazione delibera di aggiornare i limiti di antieconomicità dei crediti precedentemente individuati con la delibera consiliare MI/252/04 e conseguentemente di autorizzare il passaggio a perdita per antieconomicità delle relative azioni di recupero dei crediti inferiori ad € 2.872,00 vantati dall'azienda verso assegnatari sloggati antecedentemente al 2004 che, quantunque costituiti in mora, non abbiamo corrisposto quanto dovuto; di autorizzare il passaggio a perdita per antieconomicità delle relative azioni di recupero dei crediti fino ad € 1.601,00 vantati dall'azienda verso assegnatari sloggati successivamente al 2004, che, quantunque costituiti in mora, non abbiano corrisposto quanto dovuto; di autorizzare il passaggio a perdita per antieconomicità delle relative azioni di recupero dei crediti inferiori ad € 5.471,00 vantati dall'azienda nei confronti di occupanti abusivi sloggati che, quantunque costituiti in mora, non abbiano corrisposto quanto loro richiesto."

Inoltre, da colloquio con il management, c'è stato riferito che vengono portati a perdita anche altri crediti, che esulano dalle condizioni sopra descritte, ma per i quali è stata data la pratica al legale, il quale ha

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

evidenziato una condizione di non recuperabilità del credito.

A titolo puramente informativo, sulla base dei dati che il management ci ha fornito relativamente ai crediti scaduti al 31 agosto 2013, si è provveduto a stimare la perdita su crediti considerando la seguente condizione, prevista dall'art 101.5 del TUIR:

- Crediti di modesta entità e scaduti da oltre sei mesi.
- Per crediti di modesto entità si intendono tutti quei crediti di importo non superiore ad Euro 5 migliaia per le imprese di rilevanti dimensioni, che hanno conseguito per il 2012 un volume d'affari non inferiore a Euro 100 milioni come da art. 27.10 D.L. n. 185/2008.

Per quanto detto in precedenza, il calcolo dei crediti da portare a perdita è stato ottenuto considerando tutti in crediti, che alla data del 31 agosto 2013 erano compresi nella fascia di scaduto oltre i 180 giorni ed aventi importo pari o inferiore ad Euro 5 migliaia.

ABUSIVI	FASCIA IMPORTO	Da 0 a 30 GG	Da 31 a 60 GG	Da 61 a 90 GG	Da 91 a 180 GG	> 180 GG	Totale
NO	Importo > 5.000	420	4.769	165	8.733	148.342	162.430
	Importo compreso tra 0 e 5.000	654	7.500	273	6.841	25.273	40.541
SI	Importo > 5.000	24	5	949	1.342	43.918	46.239
	Importo compreso tra 0 e 5.000	205	10	449	158	1.326	2.147
Totale complessivo		1.303	12.285	1.836	17.074	218.859	251.357

Segnaliamo che l'importo determinato, pari complessivamente a Euro 26.599 migliaia, non può essere considerato puntualmente né può essere considerato un'anticipazione di quanto ALER andrà a contabilizzare come perdite su crediti per l'esercizio 2013 in quanto:

- la stima è stata effettuata su una situazione al 31 agosto 2013 senza considerare evoluzioni successive del monte crediti;

- la stima muove dai dati gestionali, sulla cui affidabilità in termini di quadratura con i dati contabili si è già detto in precedenza.

Analisi dello scaduto

Abbiamo richiesto ed ottenuto dall'ufficio controllo di gestione il prospetto relativo all'anzianità dello scaduto con riferimento al 31 agosto 2013; lo stesso è stato fornito senza indicazione della scadenza del credito per i singoli contratti.

In merito al dettaglio dell'anzianità dello scaduto al 31 dicembre 2012, 2011 e 2010, rileviamo che i dati non sono stati forniti.

Preliminarmente, occorre segnalare che i dati gestionali relativi alle posizioni di credito aperto ed al relativo dettaglio per fascia di scaduto non sono direttamente riscontrabili con i dati rilevati in contabilità, per quanto già indicato in precedenza circa le problematiche di riconciliazione dei dati contabili e gestionali.

La composizione dello scaduto dei crediti verso gli inquilini per canone e servizio risultante al 31 agosto 2013, è esposta nella tabella che segue:

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

CREDITO DEGLI INQUILINI PER CANONI E SERVIZI	Scaduto in giorni						Saldo al 31/8/2013
	da 0 a 30	da 31 a 60	da 61 a 90	da 91 a 180	da 181 a 31/12/2012	Precedente al 31/12/2012	
SLOGGIATI	140	193	99	651	333	43.774	45.190
OCCUPANTI ABUSIVI	205	13	1.348	1.437	1	35.634	38.639
PRATICA LEGALE	76	1.675	51	2.810	1.267	57.187	63.067
MESSA IN MORA NELL'ANNO	103	4.128	93	7.021	3.020	47.405	61.771
ALTRI CONTRATTI	777	6.276	245	5.154	1.347	28.890	42.690
Totale	1.303	12.285	1.836	17.074	5.968	212.891	251.357
% SCADUTO SUL TOTALE	1%	5%	1%	7%	2%	85%	100%

Di seguito la tabella in percentuale:

CREDITO DEGLI INQUILINI PER CANONI E SERVIZI	Scaduto in giorni						Saldo al 31/8/2013
	da 0 a 30	da 31 a 60	da 61 a 90	da 91 a 180	da 181 a 31/12/2012	Precedente al 31/12/2012	
SLOGGIATI	0%	0%	0%	1%	1%	97%	100%
OCCUPANTI ABUSIVI	1%	0%	3%	4%	0%	92%	100%
PRATICA LEGALE	0%	3%	0%	4%	2%	91%	100%
MESSA IN MORA NELL'ANNO	0%	7%	0%	11%	5%	77%	100%
ALTRI CONTRATTI	2%	15%	1%	12%	3%	68%	100%
Totale	1%	5%	1%	7%	2%	85%	100%

Come si può notare, la percentuale di scaduto più rilevante risulta essere quella “precedente al 31 dicembre 2012” pari ad Euro 212.891 migliaia che corrisponde all’85% del totale dei crediti degli inquilini.

Utilizzando la situazione dello scaduto al 31 agosto 2013 ed ipotizzando di applicare alla stessa i medesimi criteri di svalutazione utilizzati dagli amministratori di ALER per la preparazione del bilancio al 31 dicembre 2012, emerge un incremento stimato del fondo pari a Euro 10.738 migliaia.

Considerando le problematiche di quadratura tra dati gestionali e dati contabili ed il fatto che i dati gestionali non considerano l’intero monte crediti rilevato in contabilità generale, per i motivi già indicati in precedenza, la stima di fondo svalutazione crediti esposta nel seguito e la misura dell’incremento stima sono necessariamente parziali.

Inoltre, si segnala che l’importo di incremento stimato potrebbe non rappresentare il costo che dovrebbe essere rilevato nel conto economico dell’esercizio 2013, a motivo del fatto che tale importo costituisce la differenza netta tra il fondo svalutazione al 31 dicembre 2012 ed al 31 agosto 2013 e non considera, pertanto, gli utilizzi del fondo svalutazione iniziale eventualmente effettuati da ALER.

DEBITI DEGLI INQUILINI PER CANONI E SERVIZI	svalutazione %	Saldo al 31/8/2013	FONDO SVALUTAZIONE CREDITI agosto 2013	Saldo al 31/12/2012	FONDO SVALUTAZIONE CREDITI Dicembre 2012
SLOGGIATI	100%	45.190	45.190	34.484	34.484
OCCUPANTI ABUSIVI	95%	38.639	36.552	49.998	47.298
PRATICA LEGALE	75%	63.067	47.206	60.990	45.651
MESSA IN MORA NELL'ANNO	63%	61.771	38.792	33.104	20.789
ALTRI CONTRATTI	40%	42.690	17.076	64.640	25.856
Totale		251.357	184.816	243.216	174.078

Trattamento dei crediti verso occupanti abusivi

Nel corso del lavoro è stato ottenuta una nota prodotta il 10 maggio 2006 dalla Direzione Generale avente ad oggetto “Indennità per

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

occupazione abusiva. Nuove modalità di trattamento e fatturazione a decorrenza dall' 1 gennaio 2006"; la nota fa riferimento al Provvedimento della Direzione Generale n.06/180 del 15 marzo 2006.

Sulla base del Provvedimento, a decorrere dal 1 gennaio 2006 ALER attua una procedura per l'addebito a ciascun occupante abusivo dell'indennità di occupazione che prevede l'invio trimestrale di una comunicazione contenente la richiesta di pagamento di una somma corrispondente a:

- a. lucro cessante, determinato dalla rendita catastale dell'unità occupata abusivamente;
- b. danno emergente, pari alla differenza tra rendita catastale e 250% dell'equo canone, nonché alle spese di amministrazione (Euro 1,8 a metro quadrato annuo), al costo MAV, al bollo ed alle spese di spedizione della comunicazione;
- c. spese per servizi reversibili.

La misura di tale indennità è stata definita dalla deliberazione consiliare di ALER n. MI 241/98 del 29 settembre 1998.

Ai fini contabili, ALER provvede all'emissione della fattura per gli importi corrispondenti al lucro cessante (componente "a" di cui sopra) e ai servizi a rimborso (servizi reversibili, componente "c" di cui sopra), senza però spedire i documenti, considerati solo documenti interni, aventi lo scopo di imputare il lucro cessante e i servizi reversibili in contabilità generale. Ciò indipendentemente dal pagamento o meno dell'indennità di occupazione abusiva da parte dell'occupante.

In caso di pagamento integrale o parziale di quanto richiesto per indennità di occupazione abusiva, ALER procede a fatturare gli importi

incassati in eccesso rispetto al lucro cessante ed ai servizi; anche in questo caso la fattura viene considerata un documento interno.

Nella nota del Direttore Generale sopra citata, vengono effettuate anche alcune considerazioni di carattere giuridico sull'indennità di occupazione abusiva; infatti, in seguito all'ottenimento da parte di ALER di un parere giuridico-fiscale sulla gestione delle perdite d'esercizio, nella nota viene riportato che " *...l'indennizzo, in caso di occupazione sine titulo, non è determinato fin quando non è liquidato da una sentenza giudiziale, né può essere oggettivamente determinabile, mancando nella specie una legge regionale che ne quantifichi l'ammontare. Conseguentemente, fino a che non venga implicitamente accettata dal debitore attraverso il pagamento o determinata da un provvedimento giudiziale, l'indennità unilateralmente quantificata dall'ALER rappresenta un valore che non ha i requisiti della certezza e oggettiva determinabilità - richiesti dalla normativa civilistica e fiscale per la determinazione della base imponibile - se non nella parte della rendita catastale...* " .

Ulteriore riferimento presente nella nota del Direttore Generale è costituito dalla sentenza n. 362 del 26 luglio del 2000 della Corte Costituzionale, che ha esplicitamente affermato che " *... il riferimento al canone di locazione (anziché alla rendita catastale) potrà operare nel tempo solo fin quando risulterà in vita un contratto di locazione e, quindi sarà dovuta un canone in senso tecnico.* "

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

Iniziative intraprese da ALER per fronteggiare la morosità

Nel corso del lavoro è stata ottenuta una nota prodotta il 1 ottobre 2013 dalla Direzione Generale, Gestionale e Legale avente ad oggetto “Le azioni attive da ALER Milano nel corso del periodo 2010-2013 per la riduzione della morosità negli alloggi di Edilizia Residenziale Pubblica (ERP)”.

Come indicato nella premessa contenuta nella nota ricevuta, il management di ALER mette in luce il fatto che la morosità rappresenta uno degli aspetti più delicati in quanto l’utenza trattata è varia e tutta appartenente a categorie caratterizzate da fragilità sociale.

Come indicato nella premessa di tale relazione, la morosità può essere:

- “incolpevole”, ovvero determinata da cadute di reddito;
- volontaria.

Siamo stati informati che ALER Milano, nel corso degli anni, in particolare, nel 2010, 2011, 2012 e nei primi mesi del 2013, ha intrapreso azioni per il contenimento della morosità.

Le azioni hanno riguardato diversi aspetti, riassumibili principalmente nei punti di seguito indicati:

- proposta dell’”accordo morosità”, siglato nell’anno 2010 con le Organizzazioni Sindacali (OO.SS);
- erogazione del contributo di solidarietà;
- possibilità di fornire informazioni agli utenti aggiornate (bolletta

trasparente);

- interventi mirati per il contenimento della morosità corrente e introduzione della figura del Manager del Credito;
- monitoraggio costante con l’ausilio di una nuova procedura denominata “popMout”;
- affidamento pratiche ai legali;
- sfratti per morosità.

Di seguito si illustrano nel dettaglio i punti precedentemente indicati ed i risultati raggiunti, così come rappresentati nella relazione prodotta dal management di ALER.

Accordo Morosità

Nel corso dell’anno 2010 ALER Milano ha siglato con le Organizzazioni Sindacali degli inquilini, una proposta per il recupero della morosità denominata ”accordo morosità”. Nell’ambito di tale operazione sono state identificate due fasi:

- una prima destinata agli assegnatari di alloggi ALER Milano con debiti e pratiche al legale già avviate;
- una seconda che ha visto coinvolta gli inquilini morosi ma senza pratiche al legale avviate.

Per entrambe le fasi ALER aveva previsto delle regole comuni, ovvero:

- da un lato, la possibilità di revisione del canone per gli inquilini non rispondenti o che avessero presentato una

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

documentazione incompleta nel corso dell'anagrafe utenza 2007 (redditi 2006) e 2009 (redditi 2008), con garanzia di poter rientrare del debito, secondo la nuova collocazione nella corretta fascia ISEE-ERP;

- dall'altro, solo per importi di morosità inferiori a Euro 5 migliaia, la possibilità di rientrare dall'esposizione tramite l'emissione di cambiali.

Nel corso della fase 1, ad ogni inquilino con pratica al legale già attivata, è stata inviata una proposta di pagamento personalizzata in base al debito maturato.

Nella fase 2, sono state inviate le messe in mora a tutti gli inquilini, ancorché privi di pratiche al legale già attive ma aventi un debito nei confronti di ALER Milano superiore a Euro 5 migliaia (fase 2 A) ed agli inquilini con debito inferiore a Euro 5 migliaia ma con più di tre mensilità di canone in arretrato (fase 2 B).

La fase 2 ha avuto inizio nel dicembre 2010 con l'invio della messa in mora e si è conclusa nel marzo del 2013.

Sulla base delle informazioni rappresentate nella nota prodotta da ALER gli esiti sono stati i seguenti:

- la fase 1 ha portato a contattare 3.029 inquilini, 464 dei quali hanno aderito all'accordo di morosità, portando così ad un incasso di Euro 7.872 migliaia;
- nel corso della fase 2 sono state inviate 14.032 comunicazioni di "messa in mora", corrispondenti ad un debito pari a Euro 60.648 migliaia, a fronte delle quali hanno aderito 5.264

utenti (pari al 37%), portatori di un debito complessivo di Euro 20.053 migliaia.

Contributo di Solidarietà

Il contributo di solidarietà, stabilito dall'art.35 della L.R. 27/2009, è stato uno strumento che, a parere di ALER, ha inciso positivamente nel contenimento della cosiddetta morosità "incolpevole".

Tra l'altro, va considerato che non è stato possibile dare completa attuazione alle disposizioni regionali in materia (che prevedevano commissioni miste ALER Milano e singoli Comuni) in quanto, nonostante ALER negli ultimi anni si sia fatta parte attiva con i Comuni, gli stessi non hanno provveduto ad erogare nessuna risorsa.

Per ALER Milano nel triennio 2010/2012 il contributo di solidarietà ha comportato un esborso di Euro 17.799 migliaia.

Sostanzialmente, mancando il contributo da parte dei Comuni, ALER ha finanziato la riduzione della morosità dei propri inquilini attingendo alle risorse dei propri bilanci.

Bolletta trasparente

A partire dal secondo bimestre 2012 la fatturazione agli utenti di ALER Milano è stata modificata con informazioni chiare e complete, al fine di rendere "esteticamente" più semplice la comprensione per gli utenti delle informazioni incluse nella

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

documentazione contabile ad essi destinata; infatti, oltre alla posizione di ogni singolo utente, sono riportate la situazione debitoria dell'inizio dell'anno, l'importo delle fatture emesse e dei pagamenti effettuati, con la possibilità per ogni utente di tenere monitorata la propria posizione debitoria.

Interventi mirati per il contenimento della morosità corrente ed introduzione della figura del Manager del Credito

A partire dal 2012, con il supporto della nuova figura del Manager del Credito, ALER ha attivato una procedura per il contenimento della morosità corrente attraverso solleciti e messe in mora inviate sistematicamente ed in automatico.

La procedura descritta prevede che, trascorsi 30 giorni dall'invio del MAV, viene inviato il primo sollecito.

A fronte del mancato pagamento dopo il terzo sollecito, la procedura prevede l'invio automatico della comunicazione di "messa in mora" con l'eventuale aggiunta della morosità già presente nella partita contabile dell'inquilino.

In caso di mancato pagamento anche a seguito della messa in mora, la procedura ALER prevede che non vengano più inviate ulteriori messe in mora, ma solo solleciti.

Trascorsi 12 mesi dal mancato pagamento il recupero del credito viene affidato ai legali.

Monitoraggio costante con l'ausilio di un nuovo programma "popMout"

Nello svolgimento delle attività operative legate al contrasto della morosità, gli operatori di ALER, in particolare i manager del credito, possono utilizzare un processo chiamato POPMOUT (Monitoraggio Utenza); tale processo, che si genera in automatico in concomitanza dell'invio dei solleciti, permette di avere un monitoraggio completo delle posizioni trattate

Affidamento pratiche ai legali

Sulla base della descrizione della procedura contenuta nella nota predisposta da ALER, l'affidamento delle pratiche ai legali viene effettuata con cadenza periodica dopo l'invio infruttuoso della messa in mora prevista dalla legge (art.6 L.R. 27/2007 ora art.34 L.R. 27/2009, Testo Unico leggi regionali in materia di ERP) ed escludendo gli utenti con procedure amministrative in corso quali revisione del canone, domanda di contributo di solidarietà e accordi di pagamento presi in filiale.

L'attività che i legali devono svolgere è, in estrema sintesi, la seguente:

- invio di un richiesta di pagamento con lettera raccomandata a/r;
- verifica della situazione debitoria.

Se persiste l'inadempimento, il legale è tenuto all'avvio dell'attività giudiziale con le seguenti modalità:

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

- decreto di ingiunzione e sfratto ex art.32 R.D. 28/4/1938 n°1165, allorché si tratti di alloggi in locazione di edilizia residenziale pubblica (ERP);
- ordinarie intimazioni di sfratto per morosità ex art. 658 c.p.c.;
- decreti ingiuntivi ordinari per il recupero di spese condominiale;
- atto di citazione per condanna al pagamento dell'indennità di occupazione abusiva nei confronti di ex occupanti abusivi.

Sfratti per morosità

Nella nota prodotta da ALER viene precisato che le azioni svolte per il recupero coatto del credito culminano con lo sfratto.

Nel corso del periodo 2010-2013 sono stati eseguiti 292 sfratti, dettagliati per anno nella tabella sotto riportata.

Anno	N° sfratti
2010	91
2011	79
2012	92
2013	30

Inoltre, siamo stati informati che sono in corso di esecuzione n° 1.069 pratiche di sfratto.

Segnaliamo che al capitolo 3 “Analisi della catena di comando interna,

del sistema di responsabilità e di organizzazione” della presente relazione è riportata l’analisi del processo di gestione del credito.

CONCLUSIONI

A conclusione della analisi svolta, evidenziamo nel seguito i punti di maggiore attenzione emersi:

- ALER non predispone reporting dei crediti tale da consentire analisi affidabili e complete; nell’analisi dei dati messi a disposizione si rilevano, infatti, divergenze tra i dati estratti dagli archivi gestionali rispetto ai dati riportati in contabilità;
- dai prospetti elaborati dall’ufficio controllo di gestione, relativamente all’analisi dei crediti rispetto alla chiusura dell’esercizio 2012, emerge che:
 - rispetto ad un totale di crediti verso inquilini complessivamente pari a Euro 243.216 migliaia, i debitori più morosi sono quelli della categoria “ERP (abusivi e sloggiati)” per un importo pari ad Euro 55.333 migliaia (pari al 23% del totale credito); in particolare, il credito verso “abusivi” risulta pari a Euro 47.136 migliaia;
 - per quanto riguarda l’analisi per fasce ERP, si segnala che la maggiore morosità, in termini di importo, è relativa a coloro che appartengono alla fascia di “decadenza” e, a seguire, agli inquilini in fascia di “protezione”, la più debole;
 - le maggiori 24 posizioni individuali rappresentano un importo pari a Euro 2.794 migliaia, pari a circa l’1% del totale credito

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

verso inquilini;

- con riferimento all'analisi per anzianità dei crediti, svolta sui dati al 31 agosto 2013, emerge che il credito relativo al periodo precedente il 31 dicembre 2012 era pari a Euro 212.891 migliaia (circa l'85% del totale credito aperto);
- a fronte di un peggioramento della situazione complessiva dei crediti (periodo 2010/2012), della morosità e dell'incremento del volume degli stessi, gli amministratori hanno incrementato le percentuali di svalutazione relative a talune categorie di crediti;
- le pratiche al legale al 31 dicembre 2012 sono pari a circa il 35% del totale, per importo di credito, ed a circa il 7,5%, per numero di posizioni;
- le pratiche "messe in mora" sono pari a circa il 92% del totale credito al 31 dicembre 2012 (pari al 53% per numero di pratiche);
- nel corso dell'anno 2010 ALER Milano ha siglato con le Organizzazioni Sindacali degli inquilini una proposta per il recupero della morosità denominata "Accordo morosità". Nell'ambito di tale operazione sono state identificate due fasi:
 - una prima destinata agli assegnatari di alloggi ALER Milano con debiti e pratiche al legale già avviate che ha portato a contattare 3.029 inquilini, 464 dei quali hanno aderito all'accordo di morosità, portando così ad un incasso di Euro 7.872 migliaia;
 - una seconda che ha visto coinvolti gli inquilini morosi ma senza pratiche al legale, durante la quale sono state inviate 14.032 comunicazioni di "messa in mora", corrispondenti ad un debito pari a Euro 60.648 migliaia, a fronte delle quali hanno aderito 5.264 utenti (pari al 37%), portatori di un debito complessivo di Euro 20.053 migliaia;
- nel corso del periodo 2010-2013 sono stati eseguiti 292 sfratti; inoltre, siamo stati informati che sono in corso di esecuzione n° 1.069 pratiche di sfratto;
- segnaliamo che da una stima effettuata sui dati al 31 agosto 2013, ALER potrebbe contabilizzare perdite su crediti, considerando la condizione prevista dall'art 101.5 del TUIR per complessivi Euro 26.599 migliaia. Segnaliamo che l'importo calcolato non può essere considerato puntualmente né può essere considerato un'anticipazione di quanto ALER andrà a contabilizzare come perdite su crediti per l'esercizio 2013 in quanto:
 - la stima è stata effettuata su una situazione al 31 agosto 2013 senza considerare evoluzioni successive del monte crediti;
 - la stima muove dai dati gestionali, sulla cui affidabilità in termini di quadratura con i dati contabili si è già detto in precedenza.

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

VALUTAZIONE CIRCA L'OPPORTUNITÀ DI CEDERE PARTE DEI CREDITI A SOCIETÀ DI RECUPERO CREDITI

La cessione del credito è disciplinata dagli artt. 1260 e seguenti del Codice Civile; essa consiste in un contratto in forza del quale il creditore originario (definito cedente) pattuisce con un terzo (definito cessionario) il trasferimento in capo a quest'ultimo del suo diritto verso il debitore (definito ceduto).

I crediti da cedere devono essere:

- certi;
- liquidi;
- esigibili;
- e non prescritti.

Con la cessione del credito, pertanto, il terzo cessionario si surroga nei diritti che il cedente vantava nei confronti del debitore ceduto.

La legge, all'art. 1267 del Codice Civile, dispone che, normalmente, il creditore che trasferisce un proprio credito ad un'altra persona è tenuta a garantire solo l'esistenza e la validità del credito ceduto, nel momento in cui viene effettuata la cessione (c.d. cessione "pro soluto").

Questo contratto di cessione del credito, di norma, avviene a titolo oneroso e per un importo minore rispetto al credito ceduto: infatti, chi trasferisce il credito ha il vantaggio immediato del pagamento, seppur parziale o minore, del credito vantato.

La cessione del credito può avvenire tanto a titolo gratuito, quanto a titolo oneroso; in quest'ultima ipotesi tuttavia il cedente è tenuto a garantire al nuovo creditore cessionario l'esistenza del credito, mentre non è responsabile dell'eventuale inadempimento del debitore ceduto, a meno che non ne abbia espressamente assunto la garanzia, c.d. cessione "pro solvendo".

Si segnala che, normalmente, il prezzo della cessione del credito viene stabilito in base alle possibilità di recupero del credito non ancora riscosso; pertanto, minore è la possibilità attesa che il debitore paghi, minore è il prezzo che il creditore cessionario paga per acquisire il credito di altri.

In relazione ai crediti di ALER, la cessione del credito non si ritiene possibile per quella parte di crediti relativa agli abusivi ed ai crediti eventualmente già prescritti; tra l'altro, su quest'ultimo aspetto, sulla base delle informazioni a noi disponibili non è stato possibile determinare l'importo dei crediti ancora non prescritti.

Si suggerisce di effettuare un approfondimento con esperti in materia legale e tributaria al fine di chiarire:

- la possibilità di procedere alla cessione dei crediti derivanti da contratti posti a garanzia di mutui mediante "delegazione di pagamento";
- la possibilità di strutturare il contratto di cessione del credito secondo modalità tali da ottimizzare il trattamento fiscale dell'operazione, in particolare in relazione all'assoggettamento ad imposta di registro.

2. Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate

La cessione dei crediti è una procedura percorribile seppur tale processo, vista la peculiarità del credito gestito da ALER, necessita, come detto, di un approfondimento in materia legale e tributaria. Si evidenzia, comunque, la necessità di effettuare un'analisi costi-benefici per verificare l'utilità della cessione, considerando la frammentazione del monte complessivo dei crediti e la presenza di un numero rilevante di posizioni di entità unitaria limitata.

3. **Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)**
-

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

La principale documentazione utilizzata per lo svolgimento delle nostre analisi è stata la seguente:

- organigramma aziendale dettagliato;
- composizione numerica di ciascuna funzione/ufficio all'interno dell'Ente con indicazione della categoria di appartenenza dei dipendenti (dirigenti, quadri, funzionari, altre risorse interne, risorse esterne);
- composizione numerica di ciascuna funzione/ufficio all'interno dell'Ente con indicazione della categoria contrattuale dei dipendenti e della retribuzione per ciascun dipendente
- documento descrittivo delle attività affidate a ciascuna funzione/ufficio all'interno dell'Ente;
- in relazione all'utilizzo di personale interinale (con riferimento alla situazione al 30.09.2013:
 - dettaglio dell'impiego numerico di personale interinale per ciascuna funzione/ufficio all'interno dell'Ente;
 - descrizione delle mansioni affidate al personale interinale;
- contratti di outsourcing del servizio di gestione paghe e contributi.

Per quanto riguarda l'analisi dei principali processi il dettaglio della documentazione utilizzata è riportato nel seguito, suddiviso per singolo processo:

Gestione del credito

- organigramma generale di ALER
- schede di sintesi delle funzioni coinvolte nella gestione del credito aggiornate all'ottobre 2013, con indicazione della dotazione organica, delle macro attività e delle attività di dettaglio
- processo di trattamento del credito POP Mout - schema di processo
- note operative morosità utenti MOUT
- processo accordo di morosità POP ACOMO - schema di processo
- note operative processo accordo morosità ACOMO
- relazione sulla morosità Aler Milano 2010-2013
- manuale operativo messa in mora solleciti
- manuale operativo caricamento dati excel fatturatore fuori ciclo (online)
- excel - operations - elenco attività

Gestione della tesoreria

- organigramma generale di ALER
- scheda di sintesi della funzione aggiornata all'ottobre 2013, con indicazione della dotazione organica, delle macro attività e delle attività di dettaglio

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

Gestione immobiliare

- organigramma generale di ALER
- schede di sintesi delle funzioni coinvolte nella gestione del macro-processo aggiornate all'ottobre 2013, con indicazione della dotazione organica, delle macro attività e delle attività di dettaglio
- processo di gestione delle richieste di intervento per alloggio Comune Milano POPRint Mi- schema di processo
- note operative al processo gestione delle richieste di intervento per alloggio Comune Milano POPRint Mi
- processo disponibilità POPDisp- schema di processo
- note operative al processo disponibilità POPDisp
- processo di gestione anagrafico-reddituale POPAnin - schema di processo
- note operative al processo di gestione anagrafico-reddituale POPAnin
- processo regolarizzazione amministrativa POPReam - schema di processo
- note operative al processo regolarizzazione amministrativa POPReam
- processo di convocazione anagrafe POPCoan - schema di processo
- note operative al processo di convocazione anagrafe - POPCoan
- processo rilascio unità immobiliare - POPDisd - schema di processo

- note operative al processo di convocazione anagrafe - POPDisd
- processo di occupazione abusiva POPAbus - schema di processo
- note operative al processo di occupazione abusiva POPAbus
- processo revisione canone POPReca - schema di processo
- note operative al processo di revisione canone POPReca
- processo di gestione contabile vendita POPCove - schema di processo
- note operative al processo di gestione contabile vendita POPCove
- procedura n. 8 - *Anagrafe edilizia del patrimonio*
- documento "*Definizione di manutenzione*" prodotto dal gruppo di lavoro dedicato nell'aprile 2011

CENSIMENTO E ANALISI DEI PRINCIPALI PROCESSI IN BASE AI QUALI SONO STATE DEFINITE LE FUNZIONI/ATTIVITÀ NELLE QUALI SI ARTICOLA L'ORGANIGRAMMA AZIENDALE.

E' stato ottenuto da ALER l'elenco delle procedure formalizzate in essere e la descrizione delle stesse.

L'elenco ottenuto prevede le seguenti procedure:

- Programmazione dei lavori

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

- Acquisti di lavori
- Acquisti di servizi tecnici
- Acquisti di servizi e forniture
- Realizzazione dei lavori di MS-NC
- Anagrafe Edilizia del Patrimonio
- Recupero alloggi sfitti
- Eliminazione Barriere Architettoniche
- Gestione Ordinanze

Tale elenco rende evidente che le procedure formalizzate da ALER coprono un insieme limitato rispetto alle attività di cui l'Ente si occupa, non includendo procedure complete, formalizzate ed aggiornate per attività ritenute rilevanti quali, ad esempio, la gestione del credito, la gestione della tesoreria e del patrimonio immobiliare.

Vista l'importanza delle attività appena individuate rispetto al funzionamento di ALER ed alle criticità che sono emerse in altre sezioni delle presente relazione, abbiamo ritenuto opportuno focalizzare l'attenzione sui processi che regolano tali attività.

Dall'analisi documentale svolta e dalle interviste con i responsabili dei processi indicati è emerso che su alcune di tali aree (ad esempio sulla "gestione credito") esistono prassi operative interne e documentazione che è prevalentemente volta a descrivere il funzionamento e l'interazione dei processi informatici insiti nei software utilizzati da ALER; inoltre, dall'approfondimento del contenuto della documentazione ottenuta relativa ai processi indicati con i responsabili

dei processi stessi, è emerso che le indicazioni contenute nella documentazione disponibile non è sempre aggiornato e si discosta, pertanto, dall'effettiva operatività interna.

In altri casi, ad esempio in relazione alla "gestione tesoreria" non esiste, invece, documentazione ufficiale alla base dell'operato degli uffici coinvolti.

ANALISI DEL PROCESSO DI GESTIONE DEL CREDITO

Premessa

Per il completamento delle nostre attività, oltre ai documenti ricevuti ed in precedenza elencati, è stata realizzata una conference call ed un incontro presso la sede ALER di Milano con il Dirigente dell'Area Gestionale ed i suoi collaboratori.

Il patrimonio che ALER gestisce si articola in due macro-tipologie:

- patrimonio di proprietà ALER
- patrimonio in gestione di proprietà Comune di Milano

Nell'ambito di queste macro-tipologie di gestione si rilevano differenti tipologie di unità immobiliari, di seguito riportate:

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

- U.I. ERP (edilizia residenziale pubblica a canone sociale)
- U.I. fuori ERP (rientranti nell'edilizia residenziale pubblica ma a canone moderato), anche FERP
- U.I.D. Unità immobiliari ad uso diverso (locali commerciali, box e posti auto)
- Condomini per i quali viene effettuata l'attività di controllo delle attività degli amministratori con particolare riferimento ai rendiconti

Si riportano i dati di sintesi relativi al patrimonio delle due macro-tipologie per tipologia di unità immobiliare:

Tabella n. 1 - Dati di dettaglio degli immobili per tipologia e gestione (Fonte ALER)

	Proprietà ALER	Gestione Comune Milano	Totale per tipologia di immobile
ERP (canone sociale)	58.538	28.497	87.035
USI DIVERSI (locali commerciali, box e posti auto)	11.678	9.554	21.232
FERP (canone moderato)	3.373	0	3.373
Condomini	13.678	5.787	19.465
Totale per macro-tipologia di gestione	70.216	38.051	108.267

Si specifica che gli immobili FERP di proprietà di ALER sono attualmente in gestione da parte della società ASSET S.r.l. interamente controllata da ALER stessa.

Dati di sintesi sulla morosità

Un elemento di criticità nell'ambito dei processi di ALER è rappresentato sicuramente dalla gestione del credito, con particolare riferimento alla morosità degli utenti.

Alcune indicazioni quantitative relativamente al fenomeno della morosità sono fornite nel Capitolo 2 alla sezione "Analisi dello stato dei crediti e della loro esigibilità".

Negli ultimi anni, dal punto di vista organizzativo, ALER ha intrapreso alcune azioni per il contrasto della morosità.

In particolare, si segnalano l'accordo di morosità e l'istituzione della figura del Manager del Credito, introdotto a livello di filiale per instaurare un rapporto diretto con gli inquilini e per valutare l'effettiva motivazione della morosità.

Ulteriore indicazione di questi aspetti sono riscontrabili nel Capitolo 2 "Analisi dello stato di salute aziendale sia a livello di tenuta del

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

risultato economico patrimoniale, sia delle necessità finanziarie e di cassa” al paragrafo “Analisi dello stato dei crediti e della loro esigibilità”.

Analisi del processo

Il macro-processo di gestione del credito è stato suddiviso in due sotto-processi di cui il primo relativo alla gestione del credito immobili di proprietà ALER ed il secondo relativo alla gestione del credito immobili in gestione ALER di proprietà del Comune di Milano.

Il processo n. 1 è stato a sua volta articolato nei seguenti sotto-processi:

- FC 1 - Tipologia ERP
- FC 2 - Tipologia FERP (in gestione a società ASSET)¹
- FC 3 - Tipologia U.I.D. (ICOM)

Il processo n. 2 è stato a sua volta articolato nei seguenti sotto-processi:

- FC 4 - Tipologia ERP

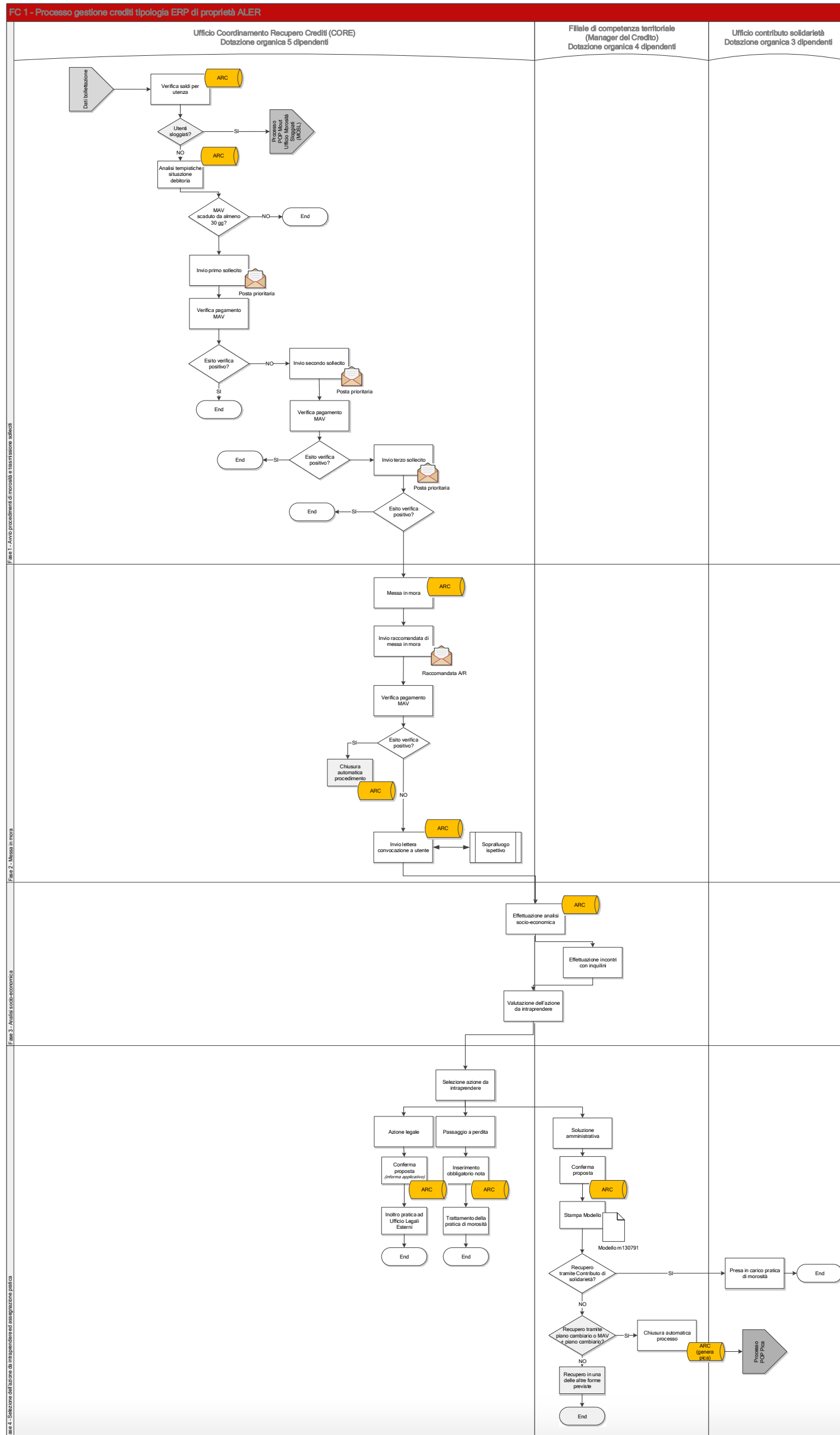
- FC 5 - Tipologia FERP
- FC 6 - Tipologia U.I.D. (ICOM)

Si riportano di seguito i flow-chart di dettaglio dei sotto-processi analizzati, rielaborati sulla base delle interviste con il responsabile di funzione.

¹ Si specifica che per quanto riguarda questo sotto-processo non si è proceduto alla relativa mappatura in quanto lo stesso è in gestione esterna alla società ASSET. Pertanto il relativo FC2 non verrà riportato nel presente documento.

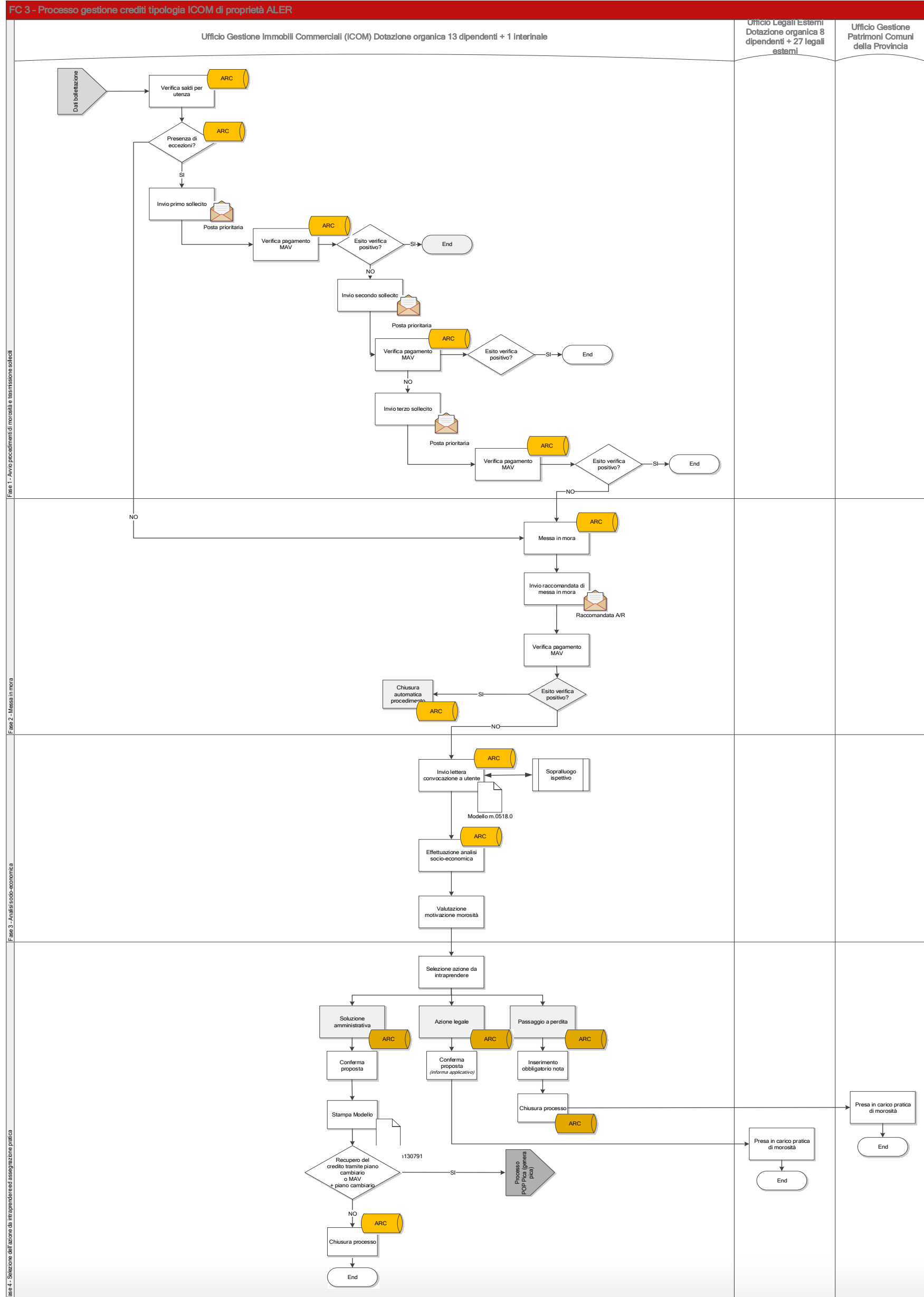
3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

PROCESSO N. 1 - FC 1 - TIPOLOGIA ERP



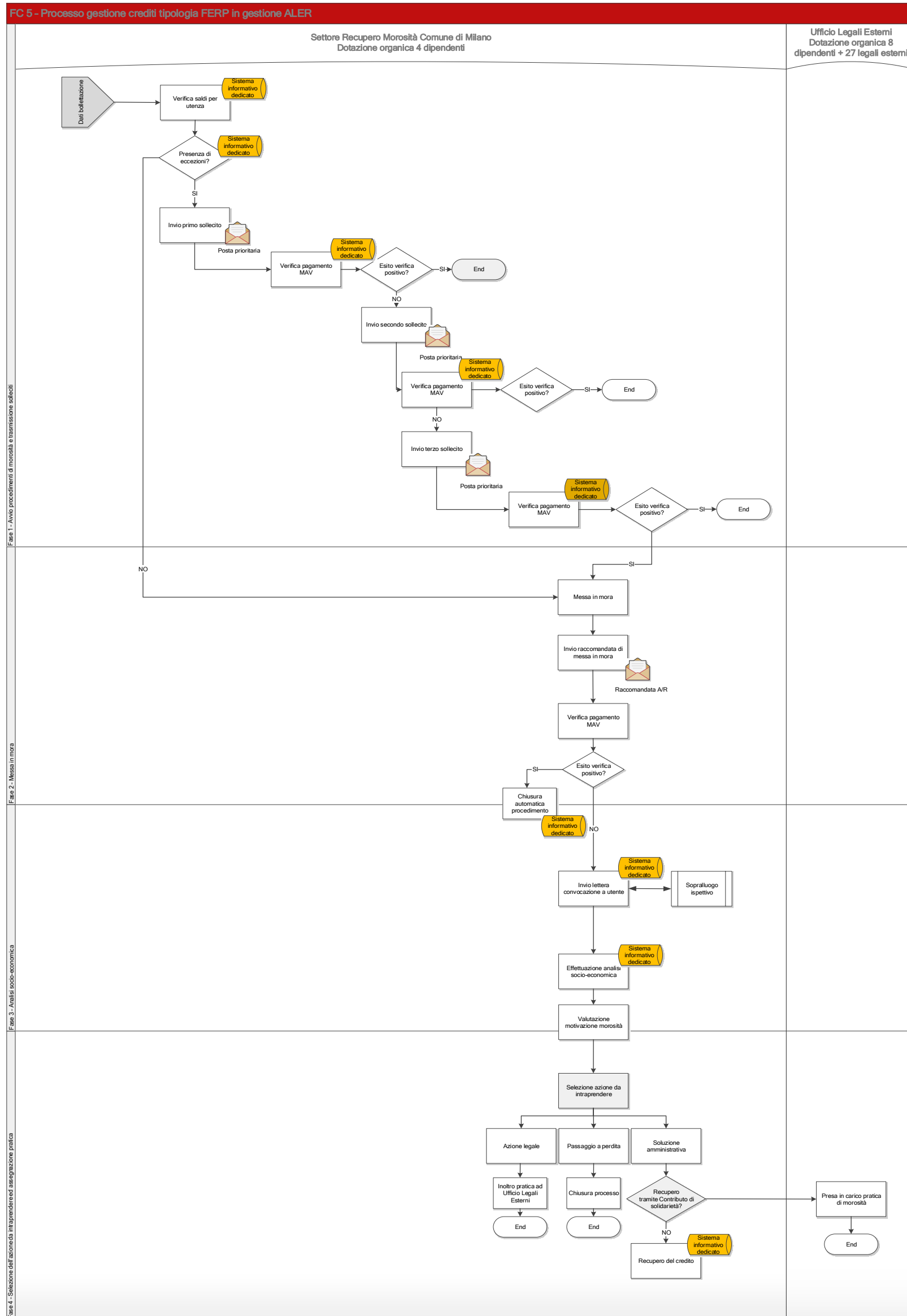
3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

PROCESSO N. 1 - FC 3 - TIPOLOGIA U.I.D. (ICOM)



3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

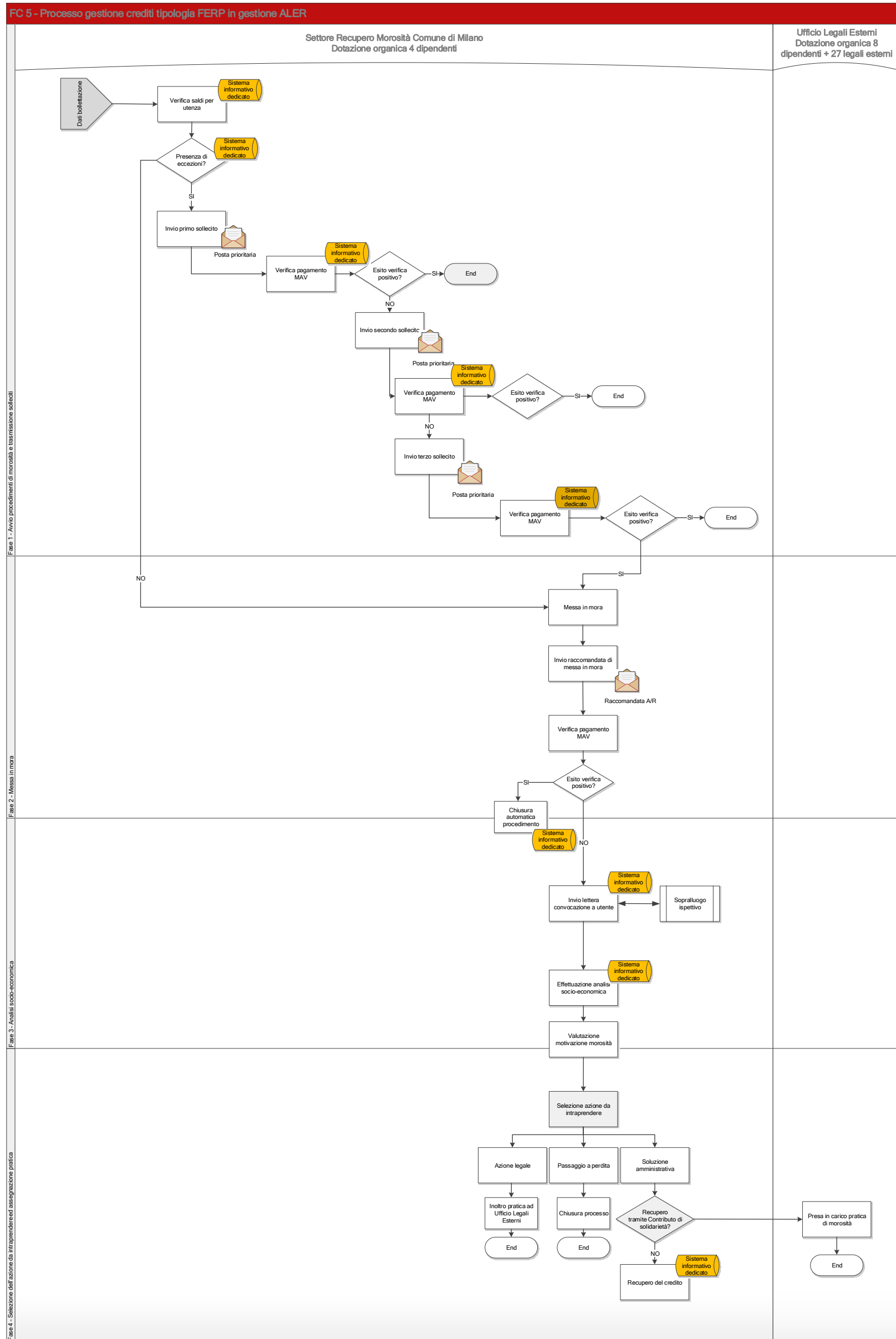
PROCESSO N. 2 - FC 4 - TIPOLOGIA ERP



Si evidenzia che, per questa tipologia di immobili il Comune ha dato input di non avviare nuove azioni legali, ma di portare a chiusura esclusivamente i procedimenti in essere.

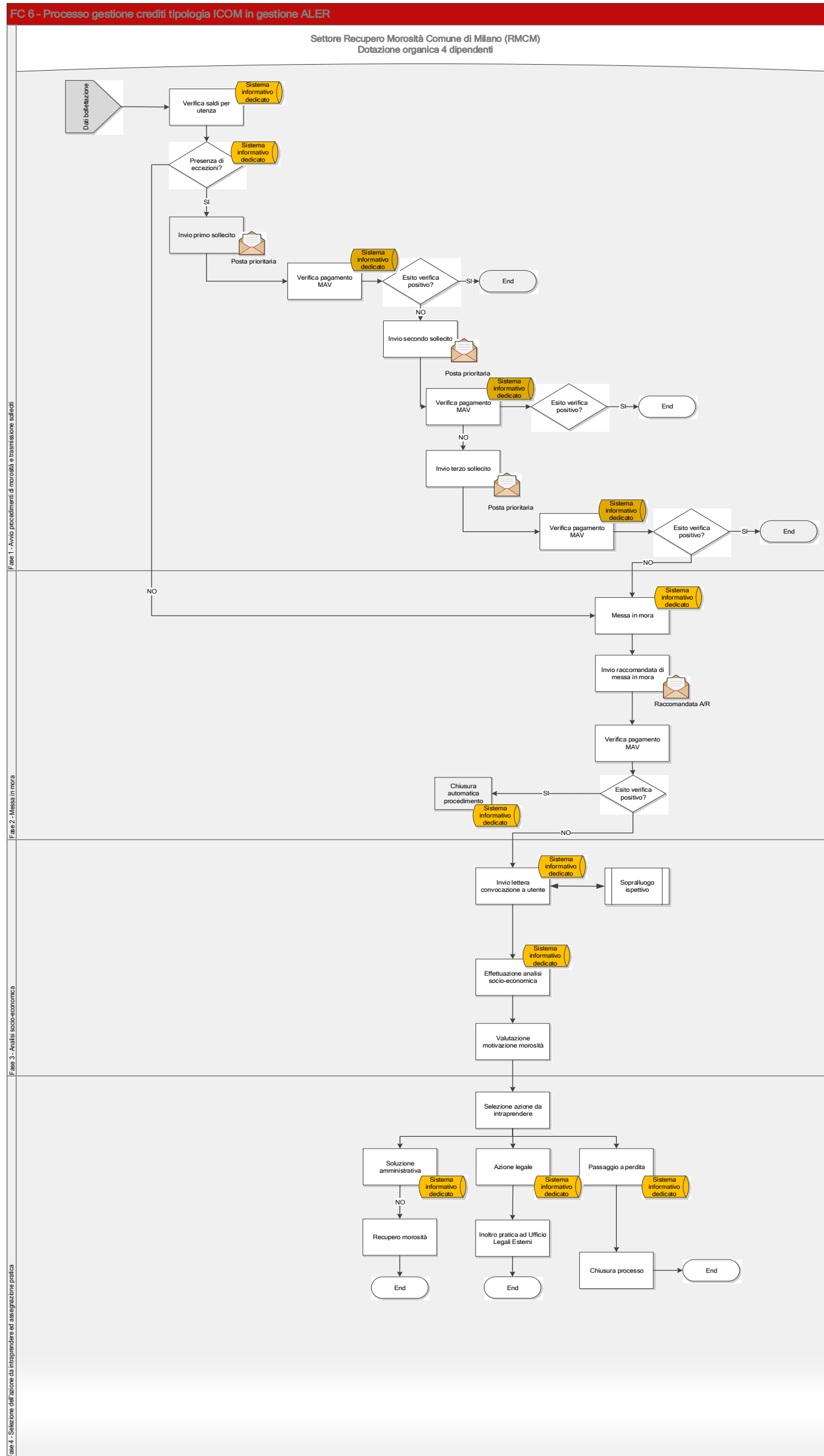
3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

PROCESSO N. 2 - FC 5 - TIPOLOGIA FERP



3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

PROCESSO N. 2 - FC 6 - TIPOLOGIA U.I.D. (ICOM)



3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

Analisi dei dati sulla morosità

Si riportano di seguito alcune tabelle contenenti i dati salienti di sintesi sulla gestione complessiva del credito in ALER.

In particolare la tabella n. 3 riporta il dettaglio del personale coinvolto nel processo di gestione del credito. Si evidenzia che gli uffici evidenziati in rosso, pur non appartenenti all'area gestionale, sono stati inseriti in quanto intervengono in alcune fasi/fattispecie specifiche del flusso di processo.

Tabella n. 3 - Matrice Uffici ALER - Processo di gestione del credito (Fonte ALER)

Area	Ufficio	Dotazione organica	Ufficio
Gestionale	Settore recupero morosità Comune Milano (RMCM)	4	recupero morosità in fase giudiziale e stragiudiziale nei confronti di assegnatari di alloggi ERP e non ERP e di conduttori di immobili ICOM relativo al patrimonio del comune di Milano in gestione ad ALER recupero della morosità in fase stragiudiziale relativa ad occupanti abusivi di alloggi di proprietà comunale
Gestionale	Settore recupero morosità extragiudiziale ad esclusione del Comune di Milano (RMEG)	1	coordinamento e supervisione dei due uffici (CORE e MOSL) e delle attività relative al recupero del credito svolte dai Credit Manager presenti sulle filiali del territorio
Gestionale	Ufficio Coordinamento recupero crediti (CORE)	5	recupero e contrasto della morosità relativa a contratti in essere di assegnatari regolari ed occupanti abusivi di alloggi ERP e canone moderato nonché della morosità riferibile a proprietari di alloggi
Gestionale	Ufficio Morosità Soggiati (MOSL)	4	recupero e contrasto della morosità relativa a contratti chiusi di ex assegnatari ed ex occupanti abusivi di alloggi ERP e unità immobiliari di proprietà ALER e Comune di Milano nonché di ex assegnatari di alloggi fuori ERP
Gestionale	Ufficio Gestione immobili commerciali (ICOM)	1	recupero della morosità corrente extragiudiziale sul patrimonio di proprietà di ALER per gli immobili commerciali

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

Area	Ufficio	Dotazione organica	Ufficio
Gestionale	Coordinamento filiali Provincia + n. 3 Filiali Provincia	3	gestione attività recupero crediti per gli immobili ERP e FERP del Comune di Milano. Le filiali sono 4.
Gestionale	Gestione condomini patrimonio Aler Comune di Milano (suddivisa in gestione condomini Milano Nord Est, Milano Sud Ovest e Condomini Provincia).	3	gestione morosità
Legale e Appalti	Ufficio legali esterni	8	recupero giudiziale della morosità ad uso abitativo e UID di proprietà di ALER Milano
Legale e Appalti	Ufficio contributo di solidarietà	3	gestione delle istruttorie di richiesta di contributo di solidarietà da erogare ai sensi della normativa agli assegnatari degli alloggi di proprietà ALER che non sono nelle condizioni di pagare il canone di locazione
Amministrativa	Ufficio contabilità/clienti sezione cambiali	2	gestione comunicazioni passaggi a perdita, gestione effetti cambiari
Totale		34	

La tabella n. 4 riporta la sintesi dei principali dati delle due differenti gestioni.

In particolare, per quanto riguarda la gestione diretta degli immobili, si evidenzia che l'organico indicato prende in considerazione le sole attività di recupero extra-giudiziale, in quanto il recupero giudiziale viene gestito di concerto con l'Ufficio Legali Esterni appartenente alla Direzione Legale e Appalti composto da n. 8 dipendenti.

Tabella n. 4 -Tabella di raffronto delle gestioni - Processo di gestione del credito

Tipologia di gestione	Immobili ERP	Immobili FERP	U.I.D.	Condomini	Organico	% di morosità	
Gestione diretta immobili ALER	58.538	3.373	11.678	13.678	22	25-30	70.216
Gestione immobili per conto del Comune di Milano	28.497		9.554	5.787	4	38-42	38.051
Totale	87.035	3.373	21.232	19.465	26	-	108.267

Risultati del lavoro svolto e considerazioni di carattere organizzativo

Alla luce di quanto sopra esposto, si riportano di seguito i principali punti di attenzione emersi dallo svolgimento delle nostre analisi in relazione a:

- Dotazione organica degli Uffici
- Gestione dei legali esterni
- Organizzazione degli Uffici
- Manager del Credito.

Dotazione organica degli Uffici

Il confronto tra gli organici delle due differenti tipologie di gestione (cfr. Tabella n. 4) ha messo in evidenza uno sbilanciamento tra l'organico dedicato alla gestione diretta degli immobili ALER e la gestione degli immobili per conto del Comune di Milano.

Tale sbilanciamento appare ancora più evidente se si considera che l'Ufficio Settore Recupero Morosità del Comune di Milano si occupa direttamente anche della gestione amministrativa dei legali nell'ambito del recupero giudiziale, che, invece, nell'ambito della gestione diretta

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

degli immobili ALER viene effettuata da n. 8 dipendenti dell'area Legale e Appalti.

A questa considerazione si deve anche aggiungere che la gestione diretta degli immobili ALER è supportata in modo consistente dai sistemi informativi, che coprono in modo completo il processo dal punto di vista funzionale. Tale copertura non risulta altrettanto garantita nella gestione degli immobili per conto del Comune di Milano, che è attualmente gestita con sistema informativo di tipo diverso.

Da quanto sopra esposto si può facilmente ipotizzare che l'Ufficio attualmente preposto alla gestione degli immobili per conto del Comune di Milano sia sotto-dimensionato in termini di organico.

Tuttavia lo sbilanciamento rispetto all'organico della gestione diretta è tale da lasciare ipotizzare che nell'ambito di quest'ultima gestione l'organico sia comunque sovradimensionato rispetto alle relative attività.

Gestione dei legali esterni

Dall'esame dell'elenco dei legali esterni allegato alla scheda descrittiva dell'Ufficio Legale Esterni emerge che nell'ambito della gestione diretta degli immobili ALER sono attualmente coinvolti n. 27 legali esterni.

Dalle informazioni ricevute emerge che non esiste una procedura

formalizzata per l'assegnazione degli incarichi né un sistema formalizzato di valutazione delle performance per i legali esterni.

Da quanto rilevato, le pratiche vengono assegnate in base ai risultati ottenuti da vari legali (numero di pratiche chiuse con esito positivo); di tale criterio di assegnazione e valutazione non è presente alcuna evidenza oggettiva.

Entrando nel merito del numero di pratiche gestite si rileva che il maggior numero è concentrato su un ristretto numero di legali. Si suggerisce, pertanto, di valutare la possibilità di ridurre il numero attuale di legali, concentrando il conferimento degli incarichi su quelli che presentano un miglior risultato in termini di prestazioni.

Organizzazione degli Uffici

Dall'esame della documentazione in nostro possesso (organigramma di dettaglio e schede descrittive delle aree/uffici) emerge come la gestione del credito relativa agli immobili di proprietà ALER sia attualmente frazionata in un consistente numero di strutture (settori/uffici/filiali). In particolare, il recupero del credito è suddiviso prevalentemente per: tipologia di immobili, dislocazione territoriale, gestione condomini.

Al fine di raggiungere una maggiore efficienza operativa sarebbe opportuno valutare l'accorpamento di alcune strutture, questo anche alla luce di quanto emerso dall'analisi del Settore Recupero credito del Comune di Milano, che gestendo tutto il processo attraverso un'unica

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

struttura, riesce ad ottimizzare le risorse disponibili. Detto accorpamento potrebbe liberare risorse da destinare ad uffici/attività al momento sotto-dimensionati (lo stesso Settore recupero crediti del Comune di Milano o la struttura dei Manager del Credito).

Manager del Credito

Dall'analisi della documentazione in nostro possesso il Manager del Credito emerge quale figura chiave per la gestione del processo di recupero dei crediti.

I Manager del Credito sono attualmente 4, uno per ciascuna delle Filiali territoriali.

Non si dispone di informazioni in merito al numero di unità immobiliari sulle quali ognuno opera, ma è possibile ipotizzare che ciascuno di loro sia incaricato di seguire gli immobili di competenza territoriale della Filiale di appartenenza in relazione al recupero del credito.

I Manager del Credito sono figure professionali create ad hoc attraverso la riconversione di risorse già esistenti all'interno della struttura, che, a seguito di formazione, sono state assegnate a questa attività.

Si specifica che essi non sono dedicati a tempo pieno a questa attività, ma svolgono anche altre funzioni operative presso la Filiale di appartenenza.

Le mansioni del Manager del Credito sono riportate esclusivamente nella relazione sulla morosità 2010-2013, all'interno del paragrafo

denominato "Gli interventi per il contenimento della morosità corrente e l'introduzione della figura del Manager del Credito", nel quale viene indicato che il manager del credito si occupa di "monitorare costantemente la situazione degli inquilini morosi gestiti dalla Filiale di appartenenza".

Al Manager del Credito si fa riferimento, inoltre, nella scheda di dettaglio della funzione Settore Recupero Morosità extra-giudiziale (RMEG), laddove si specifica che l'Ufficio in questione si occupa del coordinamento diretto dei Credit Manager sul territorio.

A seguito di colloqui con il management i ALER è emerso, tuttavia, che tale figura nella realtà non riesce a garantire la copertura delle attività ad essa assegnate, principalmente per due ordini di motivi:

- dipendenza gerarchica dalle Filiali, con la conseguenza che non sempre sia dedicata al 100% all'attività per la quale è stata inserita;
- preparazione generalmente migliorabile.

Si suggerisce, pertanto, di valutare l'opportunità di svincolare i Manager del Credito dalla dipendenza gerarchica dalle Filiali e di prevedere opportuna formazione specifica al fine di aumentarne l'incisività dell'azione.

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

ANALISI DEL PROCESSO DI GESTIONE DELLA TESORERIA

Premessa

Per il completamento delle nostre attività, oltre ai documenti sopra riportati, è stato realizzato un incontro presso la sede Aler di Milano con il Responsabile dell'Ufficio Tesoreria.

Analisi del processo

Il processo di gestione della Tesoreria è stato suddiviso in 2 sotto-processi principali come di seguito riportati.

- FC1 Sotto-processo Gestione delle attività di Tesoreria
- FC2 Sotto-processo Gestione delle attività legate ai contributi/finanziamenti e ai mutui e alle relative ipoteche

Per completezza di informazione si evidenzia che l'Ufficio Tesoreria, oltre alle attività riportate nei sotto-processi sopra elencati ed illustrati nelle pagine seguenti, effettua anche le ulteriori seguenti attività, che sono state valutate come secondarie e non preponderanti:

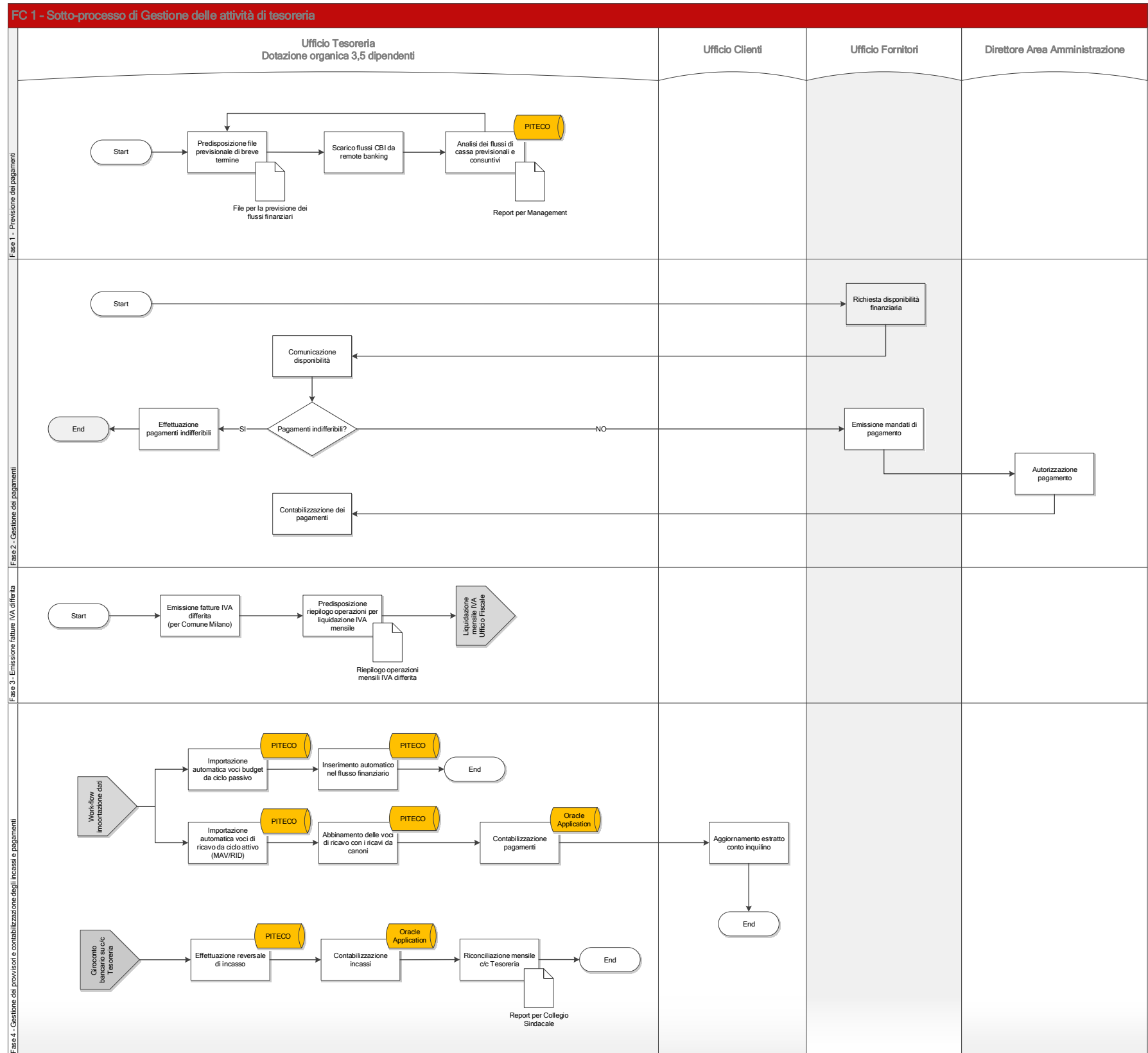
- Gestione dei rapporti interfunzionali esterni con Banche (principalmente Banca Popolare di Sondrio in qualità di Tesoriere), Regione Lombardia, Collegio Sindacale, della Società di Revisione.

- Predisposizione di trasferimenti di fondi tra conto di Tesoreria e conti correnti ipotecari e girofondi al fine di utilizzare le linee di credito con minor costo effettivo.
- Predisposizione delibere e provvedimenti per l'assunzione di finanziamenti/gare attinenti all'attività dell'Ufficio.
- Emissione dei certificati di pagamento per la liquidazione delle competenze trimestrali dei diversi c/c in essere, delle commissioni bancarie su polizze fidejussorie, della regolazione delle operazioni di girofondi.

Si riportano di seguito i flow-chart relativi al processo con indicazione della dotazione organica dell'Ufficio.

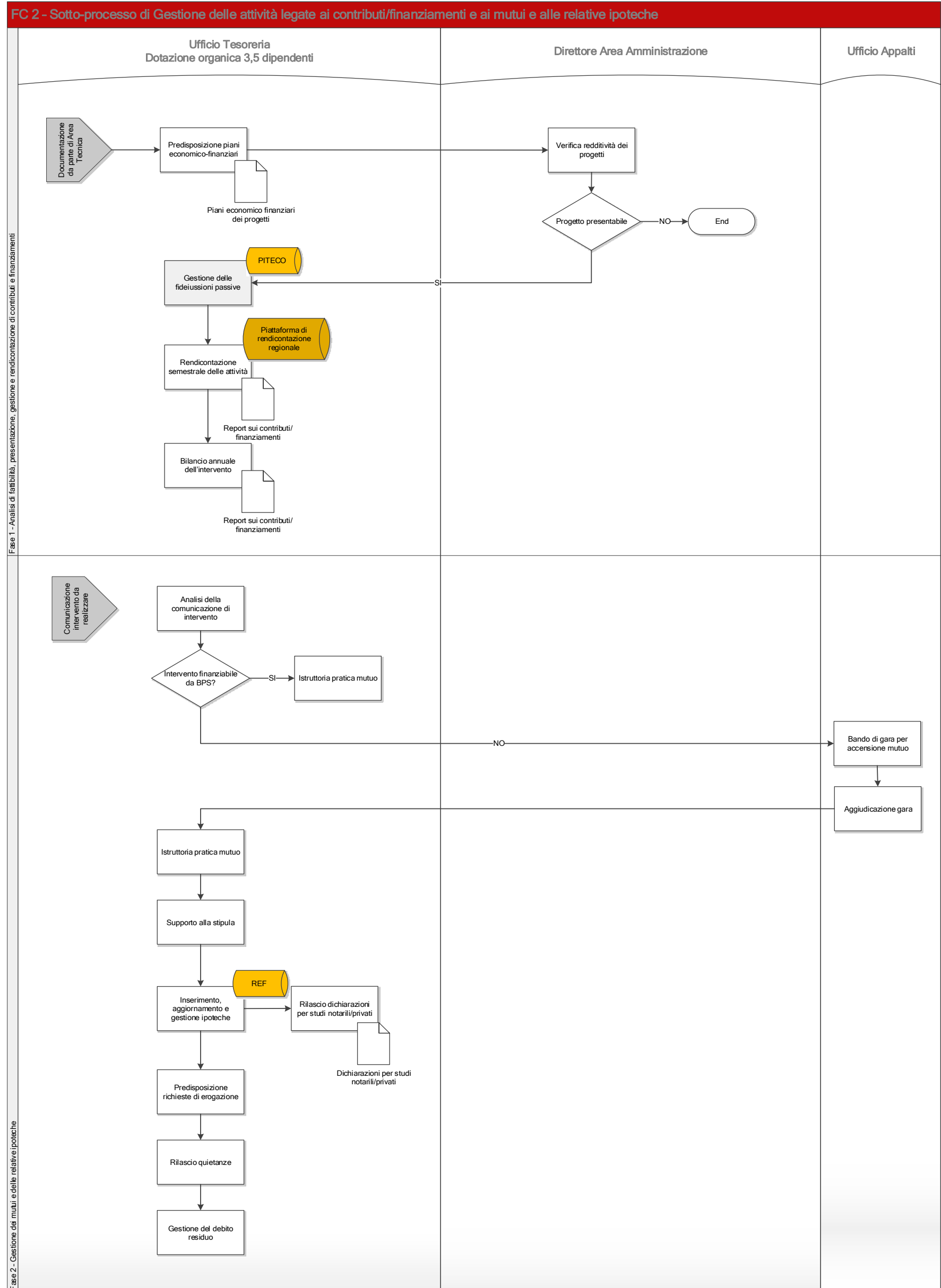
3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

SOTTO-PROCESSO N. 1 FC1 - GESTIONE DELLE ATTIVITÀ' DI TESORERIA



- Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

SOTTO-PROCESSO N. 2 - FC2 - GESTIONE DELLE ATTIVITA' LEGATE AI CONTRIBUTI/FINANZIAMENTI E AI MUTUI E ALLE RELATIVE IPOTECHE



3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

Dotazione organica dell'Ufficio Tesoreria

Si riporta di seguito la tabella relativa alla dotazione organica dell'Ufficio Tesoreria.

Dotazione organica dell'Ufficio (Fonte ALER)

MATRICE UFFICI ALER - PROCESSO DI GESTIONE TESORERIA

Area	Ufficio	Dotazione organica	Note
Amministrativa	Tesoreria	3,5	L'Ufficio è attualmente composta da n. 1 Responsabile e da n. 3 Addetti, di cui uno part-time. Nel corso del 2014 uno degli Addetti a tempo pieno raggiungerà l'età pensionabile.
Totale	-	3,5	-

Risultati del lavoro svolto e considerazioni di carattere organizzativo

Alla luce di quanto sopra esposto, si riportano di seguito i principali punti di attenzione emersi dallo svolgimento delle nostre analisi in relazione a:

- Dotazione organica dell'Ufficio Tesoreria
- Supporto dei sistemi informativi
- Pianificazione di pagamenti.

Dotazione organica dell'Ufficio Tesoreria

La dotazione organica rilevata appare attualmente coerente con le attività in carico all'Ufficio.

Si rileva, tuttavia, che nel corso del 2014 è previsto il pensionamento di uno degli attuali addetti a tempo pieno. A questo proposito si suggerisce di tenere in considerazione questo aspetto e di provvedere in tempo utile ad avviare le procedure per il passaggio di consegne ed il subentro di nuova risorsa a supporto delle attività operative.

Supporto dei sistemi informativi

Il sistema informativo in uso per la gestione delle attività di Tesoreria è il modulo Piteco. ALER utilizza come sistema amministrativo contabile l'ERP Oracle Application; il modulo Piteco si interfaccia con il sistema ERP.

Si rileva che, nel corso dell'analisi, è emerso come tali sistemi siano, da un lato, scarsamente integrati tra loro e, dall'altro, come talvolta vi siano delle sovrapposizioni nelle rispettive funzionalità. In particolare tali aspetti riguardano l'impossibilità di importare/esportare in automatico i dati, con conseguente attività di importazione ed esportazione manuale degli stessi e difficoltà nell'analisi di dettaglio della movimentazione finanziaria.

Si rileva, infine, che il modulo Piteco gestisce attualmente le fidejussioni passive ma non quelle attive, che sono in carico all'Ufficio

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

Fornitori. Ai fini di una maggiore omogeneità e controllo nella gestione delle fideiussioni si suggerisce di valutare l'opportunità di implementare la gestione delle fideiussioni attive sul modulo Piteco.

Pianificazione di pagamenti

Si rileva che la gestione dei mandati di pagamento è attualmente in capo all'Ufficio Fornitori.

Tale attività, se da un lato assicura la massima segregazione delle funzioni, dall'altro talvolta non consente all'Ufficio Tesoreria di avere la completa visibilità dei flussi finanziari in uscita, con relative ricadute sulla pianificazione dei pagamenti. A tal fine si suggerisce di valutare idonei accorgimenti organizzativi per migliorare i flussi informativi di tipo finanziario verso l'Ufficio Tesoreria.

ANALISI DEL PROCESSO DI GESTIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

Premessa

Per il completamento della due diligence, oltre ai documenti sopra riportati, sono stati effettuati due incontri presso la sede ALER di Milano, di cui il primo con il Dirigente dell'Area Patrimonio e Manutenzione Ordinaria Milano ed il secondo con la Responsabile dell'Ufficio Cessione Alloggi.

Dati di sintesi

Il macro-processo di gestione del Patrimonio e Manutenzione Ordinaria Milano viene attualmente gestito dall'Area Patrimonio e Manutenzione Ordinaria Milano e dall'Ufficio Cessione Alloggi facente parte dell'Area Amministrativa.

Nel macro-processo interviene anche l'Area Tecnica per la parte relativa alla manutenzione degli impianti.

Si riporta di seguito la matrice di sintesi degli Uffici coinvolti nella gestione del macro-processo, con i dati rilevanti ai fini dell'articolazione degli uffici e del personale dipendente e interinale impiegato nella gestione del macro-processo stesso.

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

Tabella n. 2 - Matrice Uffici ALER - Macro-processo di gestione del patrimonio e della manutenzione ordinaria Milano (Fonte ALER)

MATRICE UFFICI ALER - PROCESSO DI GESTIONE PATRIMONIO E MANUTENZIONE ORDINARIA MILANO

Macro Area	Area	Ufficio	Dotazione organica		Macro-attività
			Dipendenti	Interinali	
Patrimonio e manutenzione ordinaria Milano	Patrimonio e manutenzione ordinaria Milano	Segreteria e Controllo Costi	5	1	Coordinamento e attività Dirette
Patrimonio e manutenzione ordinaria Milano	Patrimonio e manutenzione ordinaria Milano	Ufficio Certificazione immobiliare	8	-	Procedure tecniche per piani di dismissione ERP Convenzione telematica Agenzia del Territorio
Patrimonio e manutenzione ordinaria Milano	Patrimonio e manutenzione ordinaria Milano	Ufficio Codifica e catasto contabile	6	-	Gestione banca dati immobiliare REF Pratiche catastali Archivio patrimoniale cartaceo
Patrimonio e manutenzione ordinaria Milano	Settore Manutenzione Ordinaria Programmata Milano	Ufficio Settore Manutenzione Ordinaria Programmata Milano	3	-	Coordinamento degli Uffici e pianificazione degli interventi di Manutenzione Ordinaria Programmata riferita alle parti comuni dei fabbricati ALER alloggi FERP
Patrimonio e manutenzione ordinaria Milano	Settore Manutenzione Ordinaria Programmata Milano	Ufficio Anagrafe edilizia	7	-	Anagrafe edilizia del patrimonio ALER, raccolta, digitalizzazione e organizzazione dei documenti censimento edilizio e anagrafe alloggi sfitti per il Comune di Milano Progetto Abit@giovani
Patrimonio e manutenzione ordinaria Milano	Settore Manutenzione Ordinaria Programmata Milano	Ufficio Manutenzione Diretta	8	-	Interventi di manutenzione ordinaria e gestione tecnica per gli alloggi FERP
Patrimonio e manutenzione ordinaria Milano	Settore Manutentivo Sud-Ovest	Ufficio Settore Manutentivo Sud-Ovest	6	-	Manutenzione ordinaria edile ed affini Budget Gestione e organizzazione della comunicazione, delle risorse umane, delle attrezzature e del servizio di reperibilità Monitoraggio del settore manutentivo Responsabilità e competenze specifiche Attività congiunte o a supporto di altre strutture aziendali Rapporti con Istituzioni
Patrimonio e manutenzione ordinaria Milano	Settore Manutentivo Sud-Ovest	Ufficio Manutentivo Sud	7	3	Manutenzione ordinaria edile ed affini Richieste di intervento Servizio di reperibilità extralavorativo Attività congiunte o a supporto di altre strutture aziendali Rapporti con Istituzioni
Patrimonio e manutenzione ordinaria Milano	Settore Manutentivo Sud-Ovest	Ufficio Manutentivo Ovest	9	3	Manutenzione ordinaria edile ed affini Richieste di intervento Servizio di reperibilità extralavorativo Attività congiunte o a supporto di altre strutture aziendali Rapporti con Istituzioni
Patrimonio e manutenzione ordinaria Milano	Settore Manutentivo Sud-Ovest	Ufficio Chiavi e Sloggi	10	-	Procedure tecniche per la disdetta delle unità immobiliari Popolamento dati POPDips e sopralluoghi tecnici Attività con altre strutture
Patrimonio e manutenzione ordinaria Milano	Settore Manutentivo Nord-Est	Ufficio Settore Manutentivo Nord-Est	4	1	Manutenzione ordinaria edile ed affini Budget Gestione e organizzazione della comunicazione, delle risorse umane, delle attrezzature e del servizio di reperibilità Monitoraggio del settore manutentivo Responsabilità e competenze specifiche Attività congiunte o a supporto di altre strutture aziendali Rapporti con Istituzioni
Patrimonio e manutenzione ordinaria Milano	Settore Manutentivo Nord-Est	Ufficio Manutentivo Nord	9	1	Manutenzione ordinaria edile ed affini Richieste di intervento Servizio di reperibilità extralavorativo Attività congiunte o a supporto di altre strutture aziendali Rapporti con Istituzioni
Patrimonio e manutenzione ordinaria Milano	Settore Manutentivo Nord-Est	Ufficio Manutentivo Est	11	2	Manutenzione ordinaria edile ed affini Richieste di intervento Servizio di reperibilità extralavorativo Attività congiunte o a supporto di altre strutture aziendali Rapporti con Istituzioni
Patrimonio e manutenzione ordinaria Milano	Settore Manutentivo Nord-Est	Ufficio Chiavi e Sloggi	12	1	Procedure tecniche per la disdetta delle unità immobiliari Popolamento dati POPDips e sopralluoghi tecnici Attività con altre strutture
Amministrativa	Amministrativa	Ufficio Cessione Alloggi	12	1	Attività propedeutiche alla vendita Vendita agli assegnatari e mediante asta Post-vendita Compravendite Immobiliari Verifiche tecnico-catastali per atti di rettifica
Totale			117	13	

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

Si riporta, infine, la ripartizione della gestione delle manutenzioni dal punto di vista della competenza territoriale in capo a ciascun settore per quanto riguarda le tipologie di unità immobiliari ERP e FERP di proprietà ALER ed in gestione per conto del Comune di Milano (escluse unità immobiliari diverse).

Tabella n. 3 - Ripartizione della gestione delle manutenzioni ERP e FERP - Macro-processo di gestione del patrimonio e della manutenzione ordinaria Milano (Fonte ALER)

RIPARTIZIONE DELLA GESTIONE DELLE MANUTENZIONI ERP E FERP - PROCESSO DI GESTIONE DEL PATRIMONIO E DELLA MANUTENZIONE ORDINARIA MILANO

Settore	Ufficio	Immobili di proprietà ALER		Immobili in gestione Milano		Organico		Totale
		ERP	FERP	ERP	FERP	Dipendenti	Interinali	
Settore Manutenzione Programmata	Ufficio manutenzione diretta		3.142			7	1	3.142
Settore Manutentivo Sud-Ovest	Ufficio Settore Manutentivo Sud-Ovest	25.813	-	16.715		6	-	42.528
Settore Manutentivo Sud-Ovest	Ufficio Manutentivo Sud	7.782	-	8.421	-	7	3	16.203
Settore Manutentivo Sud-Ovest	Ufficio Manutentivo Ovest	18.031	-	8.294		9	3	26.325
Settore Manutentivo Nord-Est	Ufficio Settore Manutentivo Nord-Est	22.228		19.351		4	1	41.579
Settore Manutentivo Nord-Est	Ufficio Settore Manutentivo Nord	4.882		8.945		9	1	13.827
Settore Manutentivo Nord-Est	Ufficio Settore Manutentivo Est	17.346		10.406				27.752
Totale	-	48.041	3.142	36.066		42	9	87.249

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

Analisi del processo

Il macro-processo di gestione del Patrimonio e della Manutenzione ordinaria Milano può essere suddiviso in due processi, il primo relativo alla gestione del patrimonio ed il secondo relativo alla gestione delle manutenzioni e riguarda sia gli immobili di proprietà ALER che gli immobili in gestione per conto del Comune di Milano.

Processo di gestione del patrimonio

Il processo in questione viene attualmente gestito dall'Area Patrimonio e Manutenzione Ordinaria Milano e dall'Area Amministrazione.

In particolare gli Uffici coinvolti nel processo sono i seguenti:

- Segreteria e Controllo Costi
- Ufficio Certificazione Immobiliare
- Ufficio Codifica e Catasto patrimoniale
- Ufficio Cessione Alloggi.

Si riporta nel seguito una breve descrizione delle attività in capo a ciascun ufficio.

La **Segreteria e Controllo Costi** effettua la verifica sulla disponibilità degli immobili ALER (sfitti e/o in condizioni di degrado) e la selezione dei professionisti per il rilascio delle certificazioni immobiliari, che vengono gestiti dal Dirigente dell'Area in qualità di RUP (Responsabile

Unico del Procedimento) nell'ambito delle procedure per il conferimento degli incarichi.

L'**Ufficio Codifica e Catasto Patrimoniale**, unitamente all'Ufficio Anagrafe Edilizia, presidia i sistemi informativi a supporto della gestione del patrimonio. In particolare, il sistema informativo utilizzato è il REP (che gestisce la parte fiscale, patrimoniale e contrattuale).

L'ufficio Codifica e Catasto Patrimoniale si occupa, inoltre, dell'aggiornamento della banca dati e dell'archivio catastale.

L'Ufficio si occupa, infine, delle rilevazioni topografiche e della relativa gestione degli aggiornamenti.

L'**Ufficio Certificazione Immobiliare** si occupa delle attività propedeutiche alla vendita degli immobili. In particolare, l'Ufficio cura la gestione della documentazione tecnica necessaria alla stipula degli atti di vendita (scheda catastale aggiornata conforme allo stato di fatto dell'immobile ai sensi della normativa, visura catastale allineata ALER, certificazione energetica e i millesimi).

L'Ufficio Certificazione Immobiliare è la struttura che collabora con l'Ufficio Cessione Alloggi dell'Area Amministrativa, per quanto riguarda la dismissione del patrimonio immobiliare.

L'**Ufficio Cessione Alloggi** si occupa prevalentemente delle attività di vendita e post vendita degli immobili ALER.

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

Le attività di vendita sono state introdotte da una normativa regionale (L. 27/2009). Tale normativa autorizzava le ALER della Lombardia a vendere al massimo il 20% del proprio patrimonio ERP, attraverso la predisposizione di piani di dismissione.

Sulla base di questa normativa, la Direzione Generale e la Direzione Amministrativa ALER hanno individuato gli stabili da vendere, sulla base delle seguenti Linee guida regionali:

- immobili in condominio in cui ALER era in minoranza di millesimi con l'obiettivo di uscire dai condomini misti;
- immobili nei quali erano presenti richieste cumulative di acquisto (oltre il 50%);
- immobili in stato di fatiscenza che necessitavano di manutenzione straordinaria.

La normativa prevede che i ricavi delle vendite siano destinati alla manutenzione degli immobili.

Dal punto di vista del processo la vendita può essere articolata nei seguenti sotto-processi:

- Vendite ERP sulla base della normativa in essere
- Vendite tramite asta
- Vendite per decesso dell'inquilino

Per quanto riguarda le **vendite di alloggi ERP**, il Piano approvato dal Consiglio di Amministrazione e dalla Regione viene declinato in

programmi annuali. Siamo stati informati che, attualmente, il piano comprende 11.000 alloggi da vendere, di cui 2.000 già venduti e 9.000 da vendere.

I programmi annuali vengono definiti con discrezionalità a seconda delle contingenze e vengono approvati con provvedimento del Direttore Generale. Tali programmi includono una stima previsionale delle vendite su base annua.

Si specifica che in questo momento la vendita è riservata ai soli inquilini degli alloggi.

A seguito dell'approvazione dei piani annuali vengono avviate le operazioni di comunicazione all'Ufficio Certificazione Immobiliare.

Quest'ultimo coordina i professionisti esterni nell'effettuazione dei sopralluoghi al fine di verificare la presenza di eventuali sanatorie.

Al termine di queste attività di verifica i professionisti devono produrre l'attestato di prestazione energetica, che deve essere allegato all'atto per effetto di una Legge Regionale.

Al termine di questa fase l'Ufficio Certificazione Immobiliare produce tutta la documentazione necessaria ad avviare il processo di vendita, che viene inserita in una cartella condivisa. L'Ufficio Certificazione Immobiliare effettua anche gli aggiornamenti delle metrature in caso di modifiche che abbiano impattato su questo parametro.

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

A questo punto l'Ufficio Cessione Alloggi avvia la procedura amministrativa, per verificare che ricorrano le condizioni preliminari alla vendita all'inquilino (diritto all'acquisto da parte dell'inquilino ecc.) ed invia le comunicazioni con la proposta di acquisto. Il prezzo di vendita viene stabilito sulla base della normativa (l'Agenzia delle Entrate pubblica semestralmente i parametri per il calcolo del prezzo di vendita al netto degli abbattimenti previsti dalla legge). Su questo prezzo di vendita viene applicato uno sconto del 36%.

Alla proposta di acquisto viene allegata la scheda dell'immobile, da verificare a cura dell'inquilino. Viene data una scadenza a 30 giorni per la risposta. Gli inquilini possono chiedere proroga rispetto a questo termine. Se l'inquilino accetta, la procedura di acquisto si perfeziona in un arco di tempo che va da un minimo di 45 gg ad un massimo di 6/8 mesi.

Il prezzo di acquisto non è trattabile. L'unica trattativa che viene svolta dall'Ufficio Cessione Alloggi è con le banche per supportare gli inquilini nell'accesso al credito. Le modalità di pagamento accettate sono assegno circolare o finanziamento a lungo termine. Si evidenzia che tutti gli immobili si vendono allo "stato di fatto"; viene pertanto dichiarato che gli impianti non sono conformi.

L'Ufficio Cessione Alloggi segue tutto il processo di vendita, fino alla stipula dell'atto notarile, che avviene direttamente presso gli uffici di ALER.

Per quanto riguarda le **vendite tramite asta**, le stesse vengono

effettuate per gli alloggi sfitti in presenza di condominio costituito.

Vengono effettuate le stesse attività preliminari indicate per le vendite ERP da parte dell'Ufficio Certificazione Immobiliare. La differenza è che viene indetta l'asta. Si effettua la pubblicità a mezzo stampa, sito Internet e volantinaggio.

Si specifica che attualmente gli acquirenti sono solo persone fisiche, in quanto le persone giuridiche hanno mandato deserta l'asta a loro riservata.

Nel caso in cui l'immobile non venga venduto per più volte ALER può decidere di riassegnarlo.

Si segnala che, nel corso del 2013 sono state completate circa 700 pratiche, di cui circa la metà è giunta a buon fine con la formalizzazione della vendita degli alloggi.

Processo di gestione manutentivo

Il processo di manutenzione è articolato nei seguenti sotto-processi:

- manutenzione ordinaria (che viene effettuata a chiamata)
- manutenzione programmata (che viene effettuata sulla base di una pianificazione preventiva)
- manutenzione straordinaria (che viene effettuata sulla base della programmazione triennale degli interventi).

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

Il processo di gestione della manutenzione viene attualmente gestito dai seguenti Uffici:

- Ufficio Manutenzione Programmata Milano
- Ufficio Anagrafe Edilizia
- Ufficio Manutenzione Diretta
- Settore Manutentivo Sud Ovest
- Settore Manutentivo Nord Est.

Si riporta di seguito la descrizione delle attività principali in capo a ciascun ufficio.

L'**Ufficio Manutenzione Programmata Milano** si occupa della pianificazione e del monitoraggio degli interventi di manutenzione ordinaria per le unità immobiliari FERP di proprietà ALER.

L'**Ufficio Manutenzione Diretta** effettua la manutenzione per le unità immobiliari di tipo FERP di proprietà di ALER.

Nell'ambito del settore opera anche l'**Ufficio Anagrafe Edilizia**, creato a seguito delle disposizioni normative intervenute nel corso del 2007 (L.R. n. 27/2007 e D.G.R. n. 5018/2007) per effettuare la ricognizione del patrimonio immobiliare, sia di proprietà che in gestione, al fine di abbattere i canoni in funzione dello stato manutentivo degli immobili.

L'Ufficio ha effettuato le rilevazioni sul campo ed ha riversato i dati delle rilevazioni nel sistema Archibus. Tali dati hanno determinato il

livello di degrado per tutti gli immobili. A seguito di questa operazione è stato implementato un sistema di gestione documentale denominato Motore di Gestione Documentale, che registra attualmente tutti gli aggiornamenti che intervengono sul livello di degrado (interventi manutentivi e relative certificazioni).

Le manutenzioni ordinarie degli alloggi ERP, sia per quanto riguarda gli immobili di proprietà che per quanto riguarda gli immobili in gestione per conto del Comune di Milano, sono gestiti attraverso due macro-strutture:

- **Settore Manutentivo Sud-Ovest**
- **Settore Manutentivo Nord-Est.**

Entrambi le macro-strutture svolgono la medesima attività in base alla localizzazione territoriale degli immobili.

L'articolazione territoriale alla base della localizzazione ricalca l'articolazione in zone del Comune di Milano.

In particolare gli Uffici che intervengono nel processo di manutenzione sono i seguenti:

- Settore Manutentivo Sud-Ovest
 - Ufficio Settore Manutentivo Sud-Ovest
 - Ufficio Manutentivo Sud
 - Ufficio Manutentivo Ovest
 - Ufficio Chiavi e Sloggi

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

- Settore Manutentivo Sud-Ovest
 - Ufficio Settore Manutentivo Sud-Ovest
 - Ufficio Manutentivo Sud
 - Ufficio Manutentivo Ovest
 - Ufficio Chiavi e Sloggi

Gli Uffici Manutentivi Sud-Ovest e Nord-Est coordinano le attività operative degli Uffici Territoriali.

Gli Uffici Chiavi e Sloggi effettuano le seguenti principali attività:

- pre-sloggio
- sloggio
- messa in sicurezza degli immobili (cambio serrature, installazione porte blindate ecc.).

In termini quantitativi attualmente sono circa 5.000 le unità immobiliari sfitte di proprietà di ALER (sia in riassegnazione, che in vendita o da demolire) unitamente a circa 3.500 alloggi ed U.I.D. del Comune di Milano, per un totale di circa 8.000/8.500 alloggi dei quali l'ufficio sta gestendo le relative attività e custodia delle chiavi.

Dal punto di vista del processo, la manutenzione ordinaria viene attivata attraverso il call center, afferente all'Area Officina di Sistema, che smista le richieste di assistenza.

Il processo viene gestito attraverso il ciclo passivo per mezzo

dell'apertura di ordini di lavoro, in quanto le manutenzioni ordinarie rientrano nell'ambito della spesa corrente.

Va evidenziato che la manutenzione ordinaria coinvolge anche l'Area Tecnica di ALER che segue tutta la parte relativa all'impiantistica.

Si segnala che il sistema informativo utilizzato dall'Area Patrimonio, come indicato in precedenza, è il sistema "Archibus", mentre l'Area Tecnica ha in uso un sistema diverso.

La manutenzione straordinaria viene gestita su un sistema informativo parallelo che opera per commessa, in quanto i relativi costi rientrano nelle spese in conto capitale. Il sistema elabora delle schede nell'ambito del programma triennale.

Dal punto di vista della gestione operativa degli interventi, gli stessi vengono dati, per la quasi totalità, in appalto a ditte esterne.

I soli interventi che vengono realizzati direttamente da ALER riguardano il Pronto intervento per l'illuminazione delle parti comuni degli edifici.

Dal punto di vista delle procedure di affidamento si evidenzia che ALER ha avviato, dallo scorso anno, la stipula di Accordi Quadro con i fornitori per migliorare l'efficienza e l'efficacia degli interventi stessi.

Tali Accordi Quadro hanno introdotto l'elemento di valutazione qualitativa del fornitore, che nelle precedenti tipologie di affidamento con il criterio del prezzo più basso era assente.

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

In questo momento, ALER ha in corso la selezione di 7 fornitori con i quali stipulerà un Accordo Quadro di tre anni più uno e che consentirà di attivare di volta in volta delle procedure di affidamento tra gli operatori rientranti nell'Accordo Quadro, al fine di velocizzare le procedure di affidamento e di impegnare completamente il budget a disposizione sulle manutenzioni.

Risultati del lavoro svolto e considerazioni di carattere organizzativo

Alla luce di quanto sopra esposto, si riportano di seguito i principali punti di attenzione emersi dal lavoro svolto in tema di:

- Organizzazione degli Uffici
- Qualificazione ed allocazione del personale
- Coordinamento tra le strutture
- Gestione delle procedure di affidamento verso persone fisiche e giuridiche

Organizzazione degli Uffici

Dall'esame della documentazione ricevuta e dalle interviste effettuate con i Responsabili del processo, emerge come la Gestione del Patrimonio e della Manutenzione Ordinaria Milano sia attualmente frazionata in un consistente numero di strutture (aree/settori/uffici).

In particolare il processo è suddiviso prevalentemente per:

- dislocazione territoriale
- tipologia di manutenzione
- tipologia di immobili

Al fine di raggiungere una maggiore efficienza operativa sarebbe opportuno valutare la possibilità di accorpare alcune strutture.

A titolo esemplificativo, le strutture che gestiscono la manutenzione diretta per gli alloggi FERP potrebbero essere ricomprese nella gestione delle manutenzioni degli alloggi ERP, così come gli Uffici Chiavi e Sloggi Sud-Ovest e Nord- Est potrebbero essere accorpati in un unico ufficio.

Allo stesso modo si potrebbe prevedere l'accorpamento delle figure tecniche in capo all'Ufficio Cessione Alloggi all'interno dell'Ufficio Certificazione Immobiliare.

In relazione a questo aspetto sono state valutate anche la qualificazione e l'allocazione del personale.

Qualificazione ed allocazione del personale

Si evidenzia che, in taluni casi, il personale attualmente afferente ad alcune strutture coinvolte nella gestione del patrimonio e delle manutenzioni è stato ricollocato e riqualificato. Tale processo ha interessato prevalentemente il personale delle sedi distaccate.

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

Non sempre tale riqualificazione ha prodotto i risultati attesi, comportando la necessità di supportare tale personale nelle attività di propria competenza, con conseguente rallentamento dell'operatività delle strutture interessate dal fenomeno.

Un'ulteriore conseguenza di tale fenomeno è il fatto che le strutture interessate presentano una dotazione organica apparentemente sovradimensionata rispetto alle attività da svolgere. Questo aspetto motiva in parte il ricorso ad un elevato numero di figure di tipo interinale, che garantiscono attualmente la copertura di alcune aree di attività specifiche, nonché il recupero di parte dell'efficienza operativa.

Ulteriore elemento di attenzione emerso è legato alla reperibilità del personale afferente all'area manutentiva in orario extra-lavorativo. La reperibilità, seppur non obbligatoria, comporta un rallentamento nell'operatività delle strutture, in quanto le risorse che la garantiscono hanno diritto ad un turno di riposo il giorno successivo.

Si suggerisce di svincolare la reperibilità dalla struttura di appartenenza e di valutare l'opportunità di prevedere degli incentivi specifici per chi la fornisce.

Si suggerisce, infine, per quanto riguarda le figure specialistiche che vengono attualmente reperite all'esterno (Coordinatori per la Sicurezza, Strutturisti e Professionisti per le Certificazioni Immobiliari) di procedere alla riqualificazione di personale interno, magari prevedendo degli incentivi.

Coordinamento tra le strutture

Dall'analisi effettuata è emerso che le due Aree (Tecnica e Patrimonio), pur svolgendo attività collegate e complementari tra di loro per quanto riguarda l'ambito manutentivo, agiscono spesso in modo indipendente l'una dall'altra, utilizzando procedure informatiche, organizzative ed operative differenti.

Ciò comporta inefficienze operative nello svolgimento delle attività di manutenzione, con possibile sovrapposizione di talune attività.

Tale situazione si riscontra anche per quanto riguarda i rapporti tra Area Patrimonio e Area Amministrazione nell'ambito del processo di gestione delle vendite.

Si suggerisce, pertanto, di valutare l'ipotesi di prevedere un maggior coordinamento tra le strutture, volto a garantire l'ottimizzazione sia delle attività manutentive che delle attività di vendita e delle risorse in capo a ciascuna delle strutture.

Gestione delle procedure di affidamento sia a persone fisiche che giuridiche

Dall'analisi effettuata è emerso che le procedure di affidamento dei lavori di manutenzione vengono gestite prevalentemente dalle strutture interessate e solo in maniera residuale dalla Direzione Appalti, che effettua un controllo a posteriori sugli atti prodotti.

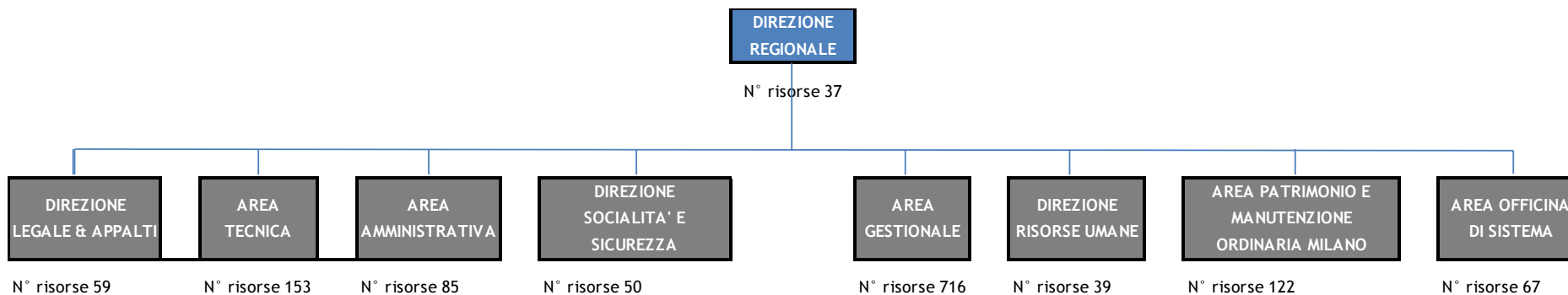
3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

Si suggerisce di prevedere un maggior coinvolgimento della Direzione Appalti nella definizione e gestione delle procedure di affidamento, al fine di individuare quelle più idonee rispetto alle specifiche esigenze delle strutture interessate.

RAPPRESENTAZIONE SINTETICA DELL'ORGANIGRAMMA AZIENDALE, CON INDICAZIONE DELL'IMPIEGO NUMERICO DI

RISORSE PER FUNZIONE/UFFICIO

Sulla base della documentazione fornita da ALER, si riporta di seguito la rappresentazione sintetica dell'organigramma aziendale al 30 settembre 2013:



3. **Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)**

Relativamente alle diverse aree di attività, riportate nell'organigramma, viene evidenziato nelle tabelle che seguono il numero delle risorse impiegate per funzione/ufficio, che comprendono i dipendenti a tempo indeterminato, determinato e interinale:

AREA	UFFICIO/FUNZIONE	N. RISORSE
DIREZIONE GENERALE	DIREZIONE GENERALE	1
	UFFICIO ACQUISTI	10
	SETTORE SERVIZI GENERALI DI DIREZIONE	4
	SETTORE SERVIZI GENERALI DI PRESIDENZA	4
	AUTISTI	1
	UFFICIO STAMPA	2
	UFFICIO SEGRETERIA ORGANI COLLEGIALI	3
	SUPPORTO SEGRETERIA CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	1
	UFFICIO INTERNAL AUDIT	3
	UFFICIO COMPLIANCE AZIENDALE	2
	UFFICIO CONTROLLO DI GESTIONE	6
	TOTALE	37

AREA	UFFICIO/FUNZIONE	N. RISORSE
DIREZIONE LEGALE E APPALTI	DIREZIONE LEGALE E APPALTI	1
	DILA-AVVOCATI	7
	DILA-UFFICIALE ROGANTE	1
	SEGRETERIA LEGALE	5
	UFFICIO AMMINISTRATIVO LEGALE	4
	UFFICIO APPALTI	11
	UFFICIO GESTIONE ASSICURAZIONI	10
	SEGRETERIA DIREZIONE LEGALE E APPALTI	2
	UFFICIO ALBO FORNITORI	5
	UFFICIO NEGOZIAZIONE E CONCILIAZIONE PARITETICA	1
	DIREZIONE CREDITI	1
	UFFICIO LEGALI ESTERNI	8
UFFICIO CONTRIBUTO DI SOLIDARIETA'	3	
TOTALE	59	

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

AREA □	UFFICIO/FUNZIONE	N. RISORSE
AREA TECNICA	AREA TECNICA	1
	AREA TECNICA - RESPONSABILI DEL PROCEDIMENTO	7
	SEGRETERIA AREA TECNICA	5
	UFFICIO BONIFICA AMIANTO E INTERVENTI BARRIERE ARCHITETTONICHE	9
	COORDINAMENTO RECUPERO ALLOGGI	4
	DIREZIONE RECUPERO ALLOGGI MILANO NORD-EST	10
	UFFICIO RECUPERO ALLOGGI MILANO NORD-EST	7
	DIREZIONE RECUPERO ALLOGGI MILANO SUD-OVEST	5
	UFFICIO RECUPERO ALLOGGI MILANO SUD-OVEST	15
	DIREZIONE QUALITA' E VALIDAZIONE	6
	SETTORE IMPIANTI	4
	UFFICIO M.S. IMPIANTI ELETTRICI	4
	UFFICIO MANUTENZIONE IMPIANTI ASCENSORI	14
	UFFICIO M.S. IMPIANTI MECCANICI	7
	UFFICIO GESTIONE E MANUTENZIONE IMPIANTI MECCANICI	18
	UFFICIO M.S. IMPIANTI AUTONOMI DI RISCALDAMENTO E ORDINANZE IMPIANTISTICHE	5
	SETTORE PIANI COMPLESSI	7
	SETTORE PIANI COMPLESSI - RESPONSABILI DI PROCEDIMENTO	6
	SETTORE PIANI COMPLESSI - UFFICIO ESECUZIONE LAVORI	12
	UFFICIO PROGETTAZIONE EDILE	7
TOTALE	153	

AREA □	UFFICIO/FUNZIONE	N. RISORSE
AREA AMMINISTRATIVA	AREA AMMINISTRATIVA	1
	SEGRETERIA AREA AMMINISTRATIVA	3
	UFFICIO CANONI E SERVIZI	15
	UFFICIO ACCERTAMENTI	4
	UFFICIO CESSIONE ALLOGGI	13
	SETTORE CONTABILITA'	2
	UFFICIO TESORERIA	4
	UFFICIO CONTABILITA' E BILANCIO	5
	UFFICIO CONTABILITA' CLIENTI	4
	SEZIONI CAMBIALI	2
	UFFICIO FORNITORI	8
	UFFICIO FISCALE	8
	SETTORE AMMINISTRATIVO-CONTABILE DIREZIONE COMUNE MILANO	3
	DIREZIONE CONTROLLO TECNICO-AMMINISTRATIVO	2
	SEGRETERIA DIREZIONE CONTROLLO TECNICO-AMMINISTRATIVO	1
	UFFICIO PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA INTERVENTI	2
UFFICIO GESTIONE COMMESSE	8	
TOTALE	85	
AREA □	UFFICIO/FUNZIONE	N. RISORSE
DIREZIONE SOCIALITA' E SICUREZZA	DIREZIONE SOCIALITA' E SICUREZZA	3
	SETTORE SOCIALITA'	22
	GRUPPO TUTELA PATRIMONIO	23
	UFFICIO COORDINAMENTO MOBILITA'	2
TOTALE	50	

3. **Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)**

segue...

AREA	UFFICIO/FUNZIONE	N. RISORSE
AREA GESTIONALE	AREA GESTIONALE	3
	UFFICIO ASSEGNAZIONI E CONTRATTI FUORI ERP	6
	UFFICIO APPALTI DI SERVIZI DI AREA	3
	SETTORE RECUPERO MOROSITA' EXTRA-GIUDIZIALE	1
	COORDINAMENTO RECUPERO CREDITI	5
	UFFICIO MOROSITA' SLOGGIATI	4
	SETTORE RECUPERO MOROSITA' COMUNE DI MILANO	3
	PRONTO INTERVENTO PER L'ILLUMINAZIONE DELLE PARTI COMUNI DEGLI EDIFICI	12
	UFFICIO GESTIONE CONDOMINI MILANO SUD-OVEST	8
	UFFICIO GESTIONE CONDOMINI COMUNE DI MILANO	6
	SEGRETERIA E CONTROLLO COSTI	6
	UFFICIO RAPPORTI CON IL PUBBLICO	7
	RAPU - RECEPTION	3
	SETTORE ASSEGNAZIONI E CONTRATTI	4
	UFFICIO CONTRATTI	10
	UFFICIO BANDI	6
	UFFICIO ASSEGNAZIONE E VISIONE ALLOGGI	10
	UFFICIO CAMBI ALLOGGI EX ART. 22	8
	UFFICIO GESTIONE CONDOMINI MILANO NORD-EST	9

AREA	UFFICIO/FUNZIONE	N. RISORSE
AREA GESTIONALE	UFFICIO GESTIONE CONDOMINI PROVINCIA	3
	DIREZIONE IMMOBILI COMMERCIALI	2
	UFFICIO GESTIONE IMMOBILI COMMERCIALI	13
	UFFICIO VENDITE IMMOBILI COMMERCIALI	6
	CUST.MI-SET.SERV.MI SUDOVEST	1
	SETTORE COORDINAMENTO SERVIZI MILANO	1
	SETTORE SERVIZI MILANO SUD-OVEST	4
	CUSTODI-SETT.SERV.MI SUD-OVEST	43
	CUST.MI-SET.SERV.MI SUDOVEST	50
	UFFICIO SERVIZI SUD	6
	UFFICIO SERVIZI OVEST	7
	SETTORE SERVIZI MILANO NORD-EST	4
	CUST.SETT.SERV.MILANO NORD-EST	84
	CUST.MI.-SETT.SERV.MI NORD-EST	77
	UFFICIO SERVIZI NORD	12
	UFFICIO SERVIZI EST	12
	CUSTODI-SETT.SERV.MI SUD-OVEST	58
COORDINAMENTO FILIALI MILANO	5	
FILIALE UNO	25	

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

segue...

AREA	UFFICIO/FUNZIONE	N. RISORSE
AREA GESTIONALE	FILIALE TRE	33
	UFFICIO COORDINAMENTO AUTOGESTIONI	3
	FILIALE DUE	28
	FILIALE QUATTRO	21
	COORDINAMENTO FILIALI PROVINCIA E SETTORE MANUTENTIVO PROVINCIA	6
	FILIALE RHO	1
	FILIALE RHO - UFFICIO AMMINISTRATIVO	10
	FILIALE RHO - UFFICIO SERVIZI	7
	FILIALE ROZZANO	1
	FILIALE ROZZANO - UFFICIO AMMINISTRATIVO	13
	FILIALE ROZZANO - UFFICIO SERVIZI	7
	FILIALE SESTO SAN GIOVANNI	1
	FILIALE SESTO SAN GIOVANNI - UFFICIO AMMINISTRATIVO	13
	FILIALE SESTO SAN GIOVANNI - UFFICIO SERVIZI	6
	SETTORE ISPETTORATO PROVINCIA	3
	UFFICIO MANUTENTIVO RHO	10
	UFFICIO MANUTENTIVO ROZZANO	13
	UFFICIO MANUTENTIVO SESTO SAN GIOVANNI	8
	DIREZIONE RECUPERO ALLOGGI INAGIBILI PROVINCIA	5
	TOTALE	716

AREA	UFFICIO/FUNZIONE	N. RISORSE
DIREZIONE RISORSE UMANE	DIREZIONE RISORSE UMANE	1
	SEGRETERIA	3
	UFFICIO AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE E PREVIDENZA	6
	UFFICIO FORMAZIONE	3
	UFFICIO PROTOCOLLO	7
	UFFICIO LOGISTICA	6
	UFFICIO GESTIONE RISORSE UMANE	2
	COMMESSI	11
TOTALE	39	

3. **Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)**

AREA	UFFICIO/FUNZIONE	N. RISORSE
AREA PATRIMONIO E MANUTENZIONE ORDINARIA MILANO	AREA PATRIMONIO E MANUTENZIONE ORDINARIA MILANO	1
	SEGRETERIA E CONTROLLO COSTI	7
	UFFICIO CERTIFICAZIONE IMMOBILIARE	8
	UFFICIO CODIFICA E CATASTO PATRIMONIALE	6
	SETTORE MANUTENZIONE ORDINARIA PROGRAMMATA MILANO	3
	UFFICIO MANUTENZIONE DIRETTA	8
	UFFICIO ANAGRAFE EDILIZIA	7
	SETTORE MANUTENTIVO SUD-OVEST MILANO	11
	UFFICIO MANUTENTIVO SUD M+B231LANO	8
	UFFICIO MANUTENTIVO OVEST MILANO	10
	UFFICIO CHIAVI E SLOGGI SUD-OVEST	10
	SETTORE MANUTENTIVO NORD-EST MILANO	5
	UFFICIO MANUTENTIVO NORD MILANO	12
	UFFICIO MANUTENTIVO EST MILANO	15
	UFFICIO CHIAVI E SLOGGI NORD-EST	11
	TOTALE	122

AREA	UFFICIO/FUNZIONE	N. RISORSE
AREA OFFICINADISISTEMA	AREA OFFICINADISISTEMA	6
	SETTORE APPLICAZIONI	12
	SETTORE INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE	11
	SETTORE SERVIZI CENTRALI DI SISTEMA	30
	SETTORE ORGANIZZAZIONE	8
TOTALE		67

Si evidenzia che, nelle tabelle di cui sopra, sono comprese n.18 risorse che sono cessate nel corso del 2013.

Si riporta di seguito la tabella riepilogativa dei dipendenti ALER comandati nelle società controllate:

AREA	UFFICIO	N. RISORSE
SOCIETA' ASSET	ASSET - PROJECT MANAGEMENT GESTIONE FUORI ERP	4
	ASSET- AFFARI GENERALI - AMMINISTRAZIONI E FINANZA - AREA TECNICA - PROJECT MANAGER	14
	TOTALE COMANDATI IN ASSET	18
TOTALE COMANDATI IN CSI		8
TOTALE COMANDATI		26

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

In merito all'analisi delle risorse comandate si rimanda a quanto riportato nel capitolo 9.

Il totale dei dipendenti ALER al 30 settembre 2013 è pari a n. 1.336. Comprensivo del personale comandato presso le controllate ed al netto dei cessati nel corso del 2013.

Di seguito si riporta il dettaglio per qualifica delle risorse impiegate nelle diverse aree:

DESCRIZIONE AREA	DESCRIZIONE QUALIFICA										
	Collab. a cedolino	Custodi sociali	Custodi Comune di Milano - Nord Est	Custodi Comune di Milano - Sud Ovest	Custodi e giovani coppie	Dirigenti	Funzionari	Impiegati	Operai	Quadri	Totale
Area Amm.tiva	2					2	23	48		10	85
Area Gestionale	1		77	51	185	4	81	279	10	28	716
Area Officinadisistema						1	14	45		7	67
Area patrimonio e manut.ne ord. Milano						1	14	87	17	3	122
Area tecnica	1					5	62	68	4	13	153
Direzione socialità e sicurezza	1	10				1	6	30		2	50
Direzione Generale						1	12	18	1	5	37
Derezione legaleed appalti						1	16	31		11	59
Direzione risorse umane						1	10	23	2	3	39
Totale	5	10	77	51	185	17	238	629	34	82	1.328

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

Dalle tabelle di cui sopra e dall'analisi sull'organigramma aziendale, si evince che determinate Aree gestiscono alcune funzioni/uffici, che, per le caratteristiche dell'attività espletata, dovrebbero essere indipendenti dalle stesse, si segnala ad esempio l'inserimento degli uffici "Internal Audit", "Compliance Aziendale" e "Ufficio Acquisti" all'interno della l'Area Direzione Generale.

Dall'analisi di cui sopra si rileva che l'area in cui risulta il maggior numero di risorse impiegate, pari a 716, corrispondente a circa il 54% del totale delle risorse risultanti in ALER al 30 settembre 2013, è l'Area Gestionale.

Dalla documentazione ottenuta dal management di ALER, si rilevano le informazioni riguardanti le responsabilità dell'area gestionale, in generale, il coordinamento di tutte le posizioni dipendenti e la verifica sul corretto svolgimento delle attività in linea con le norme di legge e le disposizioni aziendali. In particolare:

- L'"area gestionale" costituisce il presidio unitario di tutti i processi gestionali connessi ai rapporti con l'inquilinato e coordina tutte le funzioni ad esso collegate. Ha la responsabilità di garantire il coordinamento ed i processi di integrazione tra le filiali (6 in Milano e 3 in Provincia) e tra queste è le direzioni di sede;
- Coordina la gestione condominiale;
- Garantisce, attraverso le filiali, il punto di accesso per i servizi

aziendali dislocato sul territorio costituendone interfaccia unica con l'inquilinato;

- Fornisce, attraverso le filiali, i servizi amministrativi e contabili;
- Garantisce il recupero della morosità in fase precontenziosa;
- Presiede i processi di definizione degli appalti di competenza dell'area;
- Cura gli interventi di manutenzione ordinaria, sia tutte le attività per il recupero degli alloggi sfitti in relazione al territorio della Provincia.

CENSIMENTO DELLA DOTAZIONE DEL PERSONALE INTERINALE E DEL PERSONALE CON CONTRATTO A TEMPO DETERMINATO, VERIFICANDO LA TIPOLOGIA CONTRATTUALE DI ASSUNZIONE, LE FUNZIONI CUI TALE PERSONALE È ADIBITO, LE SCADENZE CONTRATTUALI

Sulla base della documentazione fornita da ALER, si riporta di seguito la rappresentazione della dotazione del personale con contratto a tempo determinato e interinale al 30 settembre 2013:

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

Personale a tempo determinato			
AREA □	UFFICIO	DATA CESSAZIONE	N. RISORSE
DIREZIONE GENERALE	DIREZIONE GENERALE		1
DIREZIONE SOCIALITA' E SICUREZZA	DIREZIONE SOCIALITA' E SICUREZZA		1
DIREZIONE RISORSE UMANE	DIREZIONE RISORSE UMANE		1
DIREZIONE RISORSE UMANE	UFFICIO LOGISTICA	14/09/2013	
AREA AMMINISTRATIVA	AREA AMMINISTRATIVA		1
DIREZIONE LEGALE E APPALTI	DIREZIONE LEGALE E APPALTI		1
DIREZIONE LEGALE E APPALTI	UFFICIO AMMINISTRATIVO LEGALE		1
AREA OFFICINADISISTEMA	SETTORE INFRASTRUTTURE		1
AREA OFFICINADISISTEMA	SETTORE SERVIZI CENTRALI DI SISTEMA	14/02/2013	
AREA TECNICA	AREA TECNICA		1
AREA TECNICA	DIREZIONE RECUPERO ALLOGGI MILANO		1
AREA TECNICA	DIREZIONE RECUPERO ALLOGGI MILANO		1
AREA TECNICA	DIREZIONE QUALITA' E VALIDAZIONE		1
AREA TECNICA	SETTORE PIANI COMPLESSI - UFFICIO		1
AREA GESTIONALE	AREA GESTIONALE		1
AREA GESTIONALE	COORDINAMENTO FILIALI MILANO		1
AREA GESTIONALE	FILIALE ROZZANO - UFFICIO		1
AREA GESTIONALE	DIREZIONE RECUPERO ALLOGGI		1
AREA PATRIMONIO E MANUTENZIONE ORDINARIA MILANO	AREA PATRIMONIO E MANUTENZIONE ORDINARIA MILANO		1
Totale			17

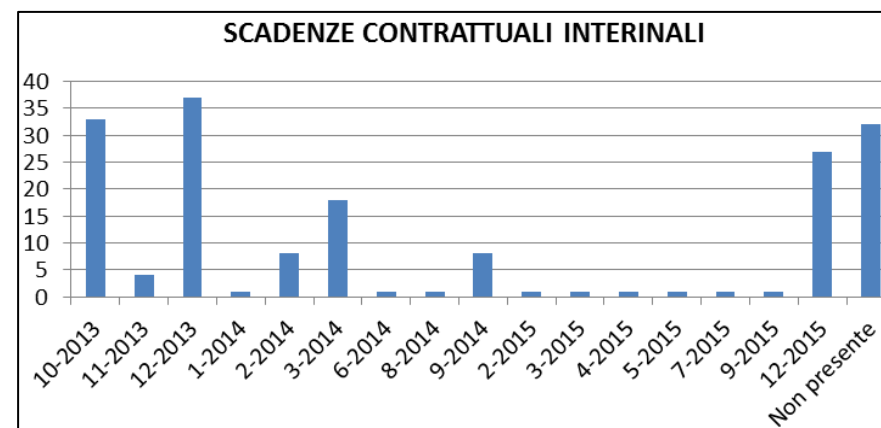
Personale Interinale		
AREA □	UFFICIO	N. RISORSE
AREA GESTIONALE	CUST.MI.-SETT.SERV.MI NORD-EST	56
AREA GESTIONALE	CUST.MI-SET.SERV.MI SUDOVEST	25
AREA GESTIONALE	CUST.SETT.SERV.MILANO NORD-EST	10
AREA GESTIONALE	CUSTODI-SETT.SERV.MI SUD-OVEST	10
AREA GESTIONALE	DIREZIONE RECUPERO ALLOGGI INAGIBILI PROVINCIA	1
AREA TECNICA	DIREZIONE RECUPERO ALLOGGI MILANO NORD-EST	1
AREA TECNICA	DIREZIONE RECUPERO ALLOGGI MILANO SUD-OVEST	1
AREA GESTIONALE	FILIALE DUE	2
AREA GESTIONALE	FILIALE SESTO SAN GIOVANNI - UFFICIO AMMINISTRATIVO	1
AREA GESTIONALE	FILIALE TRE	6
AREA GESTIONALE	FILIALE UNO	1
AREA GESTIONALE	PRONTO INTERVENTO PER L'ILLUMINAZIONE DELLE PARTI COMUNI DEGLI EDIFICI	2
AREA GESTIONALE	RAPU - RECEPTION	1
AREA GESTIONALE	SEGRETERIA E CONTROLLO COSTI	1
AREA PATRIMONIO E MANUTENZIONE ORDINARIA MILANO	SEGRETERIA E CONTROLLO COSTI	1
AREA TECNICA	SETTORE IMPIANTI	1
AREA PATRIMONIO E MANUTENZIONE ORDINARIA MILANO	SETTORE MANUTENTIVO NORD-EST MILANO	1
AREA OFFICINADISISTEMA	SETTORE ORGANIZZAZIONE	1
AREA OFFICINADISISTEMA	SETTORE SERVIZI CENTRALI DI SISTEMA	8
DIREZIONE GENERALE	SETTORE SERVIZI GENERALI DI DIREZIONE	1
DIREZIONE GENERALE	SETTORE SERVIZI GENERALI DI PRESIDENZA	2
DIREZIONE SOCIALITA' E SICUREZZA	SETTORE SOCIALITA'	9
DIREZIONE GENERALE	UFFICIO ACQUISTI	1
DIREZIONE LEGALE E APPALTI	UFFICIO APPALTI	1
AREA GESTIONALE	UFFICIO APPALTI DI SERVIZI DI AREA	1

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

segue...

AREA	UFFICIO	N. RISORSE
AREA GESTIONALE	UFFICIO ASSEGNAZIONE E VISIONE ALLOGGI	1
AREA GESTIONALE	UFFICIO BANDI	1
AREA GESTIONALE	UFFICIO CAMBI ALLOGGI EX ART. 22	1
AREA AMMINISTRATIVA	UFFICIO CANONI E SERVIZI	1
AREA AMMINISTRATIVA	UFFICIO CESSIONE ALLOGGI	1
AREA PATRIMONIO E MANUTENZIONE ORDINARIA MILANO	UFFICIO CHIAVI E SLOGGI NORD-EST	1
AREA AMMINISTRATIVA	UFFICIO CONTABILITA' E BILANCIO	1
DIREZIONE LEGALE E APPALTI	UFFICIO GESTIONE ASSICURAZIONI	1
AREA AMMINISTRATIVA	UFFICIO GESTIONE COMMESSE	1
AREA TECNICA	UFFICIO GESTIONE E MANUTENZIONE IMPIANTI MECCANICI	2
AREA GESTIONALE	UFFICIO GESTIONE IMMOBILI COMMERCIALI	1
DIREZIONE GENERALE	UFFICIO INTERNAL AUDIT	1
AREA TECNICA	UFFICIO M.S. IMPIANTI AUTONOMI DI RISCALDAMENTO E ORDINANZE IMPIANTISTICHE	2
AREA PATRIMONIO E MANUTENZIONE ORDINARIA MILANO	UFFICIO MANUTENTIVO EST MILANO	4
AREA PATRIMONIO E MANUTENZIONE ORDINARIA MILANO	UFFICIO MANUTENTIVO NORD MILANO	1
AREA PATRIMONIO E MANUTENZIONE ORDINARIA MILANO	UFFICIO MANUTENTIVO OVEST MILANO	3
AREA PATRIMONIO E MANUTENZIONE ORDINARIA MILANO	UFFICIO MANUTENTIVO SUD MILANO	3
AREA GESTIONALE	UFFICIO RAPPORTI CON IL PUBBLICO	1
AREA TECNICA	UFFICIO RECUPERO ALLOGGI MILANO NORD-EST	3
AREA GESTIONALE	UFFICIO SERVIZI EST	1
Totale		176

Nel grafico successivo vengono indicate le scadenze contrattuali del personale interinale.



Dall'analisi di cui sopra si rileva che le scadenze contrattuali riportate riguardano solo la categoria degli interinali, in quanto per la categoria del personale a tempo determinato non è stata ottenuta medesima da parte di ALER.

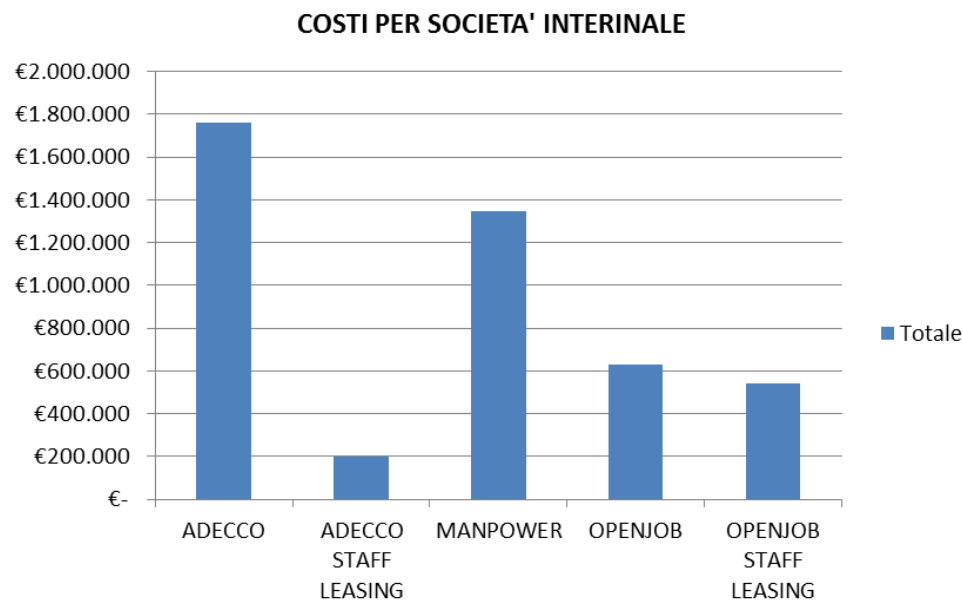
In merito alla categoria degli interinali, si rileva che nelle informazioni ottenute dal management non sono state espresse le scadenze contrattuali per n. 32 risorse, come riportato nel grafico con la dicitura "Non presente", il management ci ha informato che sono risorse interinali assunte in staff leasing precisando che per:

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

- Adecco: il contratto prevede una durata di 3 anni (da cui si può recedere anticipatamente previo pagamento di penali progressive) a cui vanno aggiunti 120 gg di preavviso.
- Openjob: il contratto prevede una durata di 4 anni (da cui si può recedere anticipatamente previo pagamento di penali progressive) a cui vanno aggiunti 6 mesi di preavviso.

Sulla base di quanto detto, dal grafico di cui sopra si rileva che la maggior parte delle scadenze contrattuali si riferiscono all'esercizio 2013 e corrispondono a n. 74 risorse. Dalle informazioni ricevute le risorse del 2013 scadute non risultano riconfermate.

Si riporta di seguito la tabella relativa al costo per ciascuno delle società che fornisce il personale interinale.



Dal grafico di cui sopra, si rileva che le due società nei confronti delle quali ALER sostiene maggiori costi per il personale interinale sono Adecco e Manpower.

Si riporta la seguente tabella, nella quale sono riportati per ogni società di gestione del personale interinale il numero di risorse richieste da ALER per livello di inquadramento. Si evidenzia che per gli stessi livelli di inquadramento risulta un costo medio per risorsa differente.

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

SOCIETA' INTERINALE	LIVELLO	N. RISORSE	COSTO MEDIO PER RISORSA
ADECCO	B1	9	28.396
	B2	15	28.444
	B3	32	24.728
	C1	2	25.936
	C2	8	24.647
	Q2	1	38.027
ADECCO STAFF LEASING	B3	8	24.595
MANPOWER	D1	1	30.363
	D2	48	27.424
OPENJOB	A1	1	18.552
	D2	27	22.631
OPENJOB STAFF LEASING	D2	24	22.620
Totale		176	

ANALISI DELL'EFFETTIVA NECESSITÀ' DI UN COSÌ' DIFFUSO UTILIZZO DI PERSONALE INTERINALE, SIA TRAMITE L'ANALISI DELLA REDDITIVITÀ' DELLA GESTIONE DELLA CONVENZIONE CON IL COMUNE DI MILANO, SIA TRAMITE LA VERIFICA DELL'EFFETTIVA NECESSITA' DI TALI RISORSE RISPETTO ALLA FORZA INTERNA.

Rappresentiamo nella tabella che segue, per gli esercizi 2010, 2011 e 2012 il costo del personale interinale di ALER Milano attribuite all'attività di gestione del patrimonio comunale in base a quanto risulta dai dati fornitici dalla Direzione Generale:

	Importi € /000		
	2010	2011	2012
Costo personale interinale	304	2.714	4.223
Totale Costi	6.644	7.759	8.441

Riepiloghiamo nelle tabelle che seguono il dettaglio delle risorse impiegate da ALER per la gestione della convenzione con il Comune di Milano negli anni 2010, 2011 e 2012 fornitoci dal management di ALER.

3. **Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)**

	2010	2011	2012
Interinali	12	75	105
Personale interno	146	112	92
Totale	158	187	197

Per il 2012 vengono indicati gli interinali per tipologia di attività svolta:

	interinali	
Amministrativi	34	32,4
Appalti	3	2,9
Contabilità	4	3,8
Manutenzioni ordinarie	19	18,1
Recupero alloggi	8	7,6
Recupero morosità	1	1,0
Servizi	12	11,4
Struttura generale	7	6,7
Condomini	1	1,0
Socialità e tutela	10	9,5
Riscaldamento	6	5,7
Totale complessivo	105	100

La gestione del costo del personale interinale di ALER Milano sul patrimonio comunale, in base a quanto risulta dai dati forniti dalla Direzione Generale, presenta a nostro avviso delle lacune relativamente all'attribuzione del costo del personale, determinato non in base a precisi parametri di contabilità gestionale.

Da colloqui con il management di ALER è emerso che non esiste una contabilità gestionale per il Comune.

Si rimanda, per analisi di maggior dettaglio, a quanto riportato nel capitolo 12.

ANALISI SPECIFICA DELLA STRUTTURA DI PERSONALE IMPIEGATO NELL'UFFICIO CREDITI

In ALER non è presente uno specifico ufficio del credito, ma il personale coinvolto nel processo di gestione del credito è importato in più uffici come sommarizzato nella tabella che segue. Gli uffici gestionale e legale e appalti, pur non appartenenti all'area amministrativa, sono stati inseriti in quanto intervengono in alcune fasi/fattispecie specifiche del processo del credito.

3. Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)

Area	Ufficio	Dotazione organica
Gestionale	Settore recupero morosità Comune Milano (RCCM)	4
Gestionale	Settore recupero morosità extragiudiziale ad esclusione del Comune di Milano (RMEG)	1
Gestionale	Ufficio Coordinamento recupero crediti (CORE)	5
Gestionale	Ufficio Morosità Sloggiati (MOSL)	4
Gestionale	Ufficio Gestione immobili commerciali (ICOM)	1
Gestionale	Coordinamento filiali di Milano + n. 4 Filiali	5
Gestionale	Coordinamento filiali Provincia + n. 3 Filiali Provincia	3
Gestionale	Gestione condomini patrimonio Aler Comune di Milano (suddivisa in gestione condomini Milano Nord Est, Milano Sud Ovest e Condomini Provincia).	3
Legale e Appalti	Ufficio legali esterni	8
Legale e Appalti	Ufficio contributo di solidarietà	3
Amministrativa	Ufficio contabilità/clienti sezione cambiali	2
Totale		39

Alla luce di quanto sopra esposto, si rimanda per ulteriori dettagli, in particolare nella descrizione del processo gestione del credito a quanto riportato nel paragrafo “Censimento e analisi dei principali processi in base ai quali sono state definite le funzioni/attività nelle quali si articola l’organigramma aziendale”.

ANALISI DI COSTO/BENEFICIO DELLA GESTIONE PAGHE E CONTRIBUTI IN OUTSOURCING

L’attività di gestione paghe e contributi è un servizio che ALER ha affidato alla sua controllata Asset S.r.l. a decorrere dall’1 gennaio 2010, per il quale paga un corrispettivo di Euro 1.000 migliaia.

Asset S.r.l ha incaricato per l’erogazione di tale servizio la società Cispel Lombardia Services S.r.l., sua collegata, a cui riconosce un corrispettivo di Euro 558 migliaia.

Si evidenzia che a fronte di tale operazione ALER sopporta un maggiore onere pari ad Euro 442 migliaia dato dalla differenza tra quanto riconosciuto ad Asset S.r.l. e quanto la stessa paga a Cispel Lombardia Services S.r.l..

Si sottolinea che Asset S.r.l., in tale operazione, funge da puro intermediario per ALER Milano, non svolgendo alcuna attività.

Si rimanda, per analisi di maggior dettaglio, a quanto riportato nel capitolo 9.

3. **Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)**

INDICAZIONE DI POSSIBILITÀ' DI OTTIMIZZAZIONE DELL'IMPIEGO DI RISORSE INTERNE ED ESTERNE, RISPETTO ALLE MANSIONI SVOLTE

Sulla base delle analisi svolte nei paragrafi precedenti relativamente all'organigramma, alla strutturazione numerica del personale per ufficio ed all'organizzazione del lavoro svolto nell'ambito dei principali processi analizzati, si suggerisce di effettuare un'analisi di dettaglio dei carichi di lavoro ed una verifica delle procedure effettivamente operanti in ALER.

Ciò potrebbe permettere di individuare in maniera puntuale le possibilità di miglioramento organizzativo e di efficientamento della struttura, sia in termini qualitativi che quantitativi.

Talune ipotesi verso cui focalizzare il lavoro di dettaglio sono state indicate specificatamente nelle sezioni di analisi dei processi presente in questo capitolo.

4. Sistemi e piste di controllo interni all'azienda

4. Sistemi e piste di controllo interni all'azienda

L'analisi è stata effettuata in riferimento alla seguente documentazione componente il Modello di Gestione, Organizzazione e Controllo adottato da ALER Milano:

- Risk assessment: documento di sintesi in cui per ciascuna fattispecie di reato di cui al D.lgs. 231/2001, sono riportate le seguenti informazioni:
 - Breve descrizione del reato;
 - Attività aziendali potenzialmente a rischio di reato;
 - Strutture aziendali potenzialmente a rischio di reato;
 - Strumenti di supporto dell'Azienda per prevenire il potenziale reato (software, procedure aziendali, protocolli, etc.);
 - Raccomandazioni da porre in essere per implementare lo Strumento e quindi ridurre il potenziale rischio di reato;
 - Valutazione del rischio sulla base della frequenza e dell'impatto, adottando una scala di valutazione a 3 livelli (Alto, Medio, Basso).
- Modello di Gestione, Organizzazione e Controllo: documento di riepilogo degli aspetti concernenti le misure adottate da ALER Milano per prevenire la commissione dei reati di cui al D.lgs. 231/2001. Il Modello è articolato nei seguenti documenti:
 - Parte Generale;
 - Parte Speciale (Struttura Organizzativa, Strumento di Valutazione dei Rischi, Reati Societari, Reati contro la Pubblica Amministrazione, Salute e Sicurezza sul lavoro ovvero reati in materia di Sicurezza ed Igiene sul lavoro,

Reati Ambientali, Reati Informatici, Flussi verso l'Organismo di Vigilanza, Sistema Disciplinare, Modulistica);

- Allegato 1: Risk Assessment Tool;
- Allegato 2: Regolamento dell'Organismo di Vigilanza;
- Allegato 3: Codice Etico.

SOMMARIO DELLE PROCEDURE INTERNE

Per quanto riguarda la mappatura delle procedure interne adottate presso ALER Milano, si rinvia a quanto trattato nel Capitolo 3 "Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)" al paragrafo "Censimento e analisi dei principali processi in base ai quali sono state definite le funzioni/attività nelle quali si articola l'organigramma aziendale".

4. Sistemi e piste di controllo interni all'azienda

INDICAZIONE DEI PUNTI DI CRITICITÀ INDIVIDUATI SULLA BASE DELLA ANALISI CRITICA DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO NEL SUO COMPLESSO

INDICAZIONE DEI PUNTI DI CRITICITÀ INDIVIDUATI E PROPOSTA DI MISURE CORRETTIVE

PREMESSA

Oltre che mediante l'esame della documentazione relativa alle principali procedure interne, le interviste al personale responsabile delle procedure medesime, l'analisi dei documenti relativi alla composizione del personale per struttura interna ed alla interrelazione gerarchica delle strutture e delle funzione (organigramma), di cui si è dato conto nel Capitolo 3 "Analisi della catena di comando interna, del sistema di responsabilità e di organizzazione, sviscerando particolarmente la congruità della dotazione organica in essere sia a livello di ampiezza, sia a livello di responsabilità (amministratori, dirigenza, quadri amministrativi, funzionari, altro), sia di tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, personale interinale)", l'analisi del sistema di controllo interno nel suo complesso è stata svolta principalmente mediante l'analisi del Modello 231/2001 predisposto da ALER Milano.

A questo proposito, si segnala che l'analisi del Modello 231/2001 è stata svolta sostanzialmente su base documentale e, pertanto, non ha interessato l'efficace attuazione del Modello (principio richiesto dal

D.lgs. 231/2001).

Il D.lgs. 231/2001 (nel seguito anche il "Decreto"), in presenza di determinate condizioni, prevede specifiche forme di esonero della responsabilità amministrativa degli Enti nel cui interesse o vantaggio sia commesso un reato.

In particolare, l'art. 6, comma 1, lettera a) del D.lgs. 231/2001, prescrive che, nell'ipotesi in cui i fatti di reato siano ascrivibili a soggetti in posizione apicale, l'Ente non è ritenuto responsabile se prova di aver adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, un Modello di Gestione, Organizzazione e Controllo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

Il contenuto del suddetto Modello è individuato dallo stesso art. 6, il quale, al comma 2, prevede che l'Ente debba:

- a) Individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati;
- b) Prevedere specifici protocolli volti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'Ente in relazione ai reati da prevenire;
- c) Individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee a prevenire i reati;
- d) Prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza;
- e) Introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate dal Modello.

4. Sistemi e piste di controllo interni all'azienda

I successivi commi 3 e 4 dell'art. 6, introducono due principi che appaiono rilevanti e decisivi ai fini dell'esonero della responsabilità dell'Ente per entrambe le ipotesi di reato di cui all'art. 5, lett. a) e b).

Segnatamente, è previsto che:

- Il Modello deve prevedere misure idonee sia a garantire lo svolgimento dell'attività nel rispetto della legge, sia a scoprire tempestivamente situazioni di rischio, tenendo in considerazione il tipo di attività svolta nonché la natura e la dimensione dell'organizzazione;
- L'efficace attuazione del Modello richiede una verifica periodica e la modifica dello stesso qualora siano scoperte significative violazioni delle prescrizioni di legge o qualora intervengano significativi mutamenti nell'organizzazione o cambiamenti normativi; assume rilevanza, altresì, l'esistenza di un idoneo sistema disciplinare (condizione, invero, già prevista dalla lett. e), sub art. 6, comma 2).

Sotto un profilo formale, pertanto, l'adozione ed efficace attuazione di un Modello non costituisce un obbligo, ma unicamente una facoltà per gli Enti, i quali potrebbero decidere di non conformarsi al disposto del Decreto senza incorrere, per questo motivo, in alcuna sanzione.

Tuttavia, l'adozione ed efficace attuazione di un Modello idoneo è, per gli Enti, un presupposto irrinunciabile per poter beneficiare dell'esimente prevista dal Legislatore.

RISULTATI DELL'ANALISI

Dall'analisi del Risk Assessment e del Modello di Gestione, Organizzazione e Controllo di ALER Milano, sono emerse alcune osservazioni descritte nel seguito.

Risk assessment

Al fine di consentire il corretto recepimento delle disposizioni di cui al D.lgs. 231/2001 ed alle principali Linee Guida di riferimento per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D.lgs. 231/2001, l'attività di Risk Assessment deve essere effettuata con il fine di esplicitare i tre aspetti seguenti:

- Mappa delle aree aziendali a rischio;
- Tipologia dei reati astrattamente applicabili nelle aree a rischio;
- Mappa delle potenziali modalità attuative degli illeciti nelle aree a rischio individuate.

In tale contesto ALER Milano ha elaborato il documento di Risk Assessment (versione completa suddivisa per fattispecie di reato e versione aggregata per struttura di riferimento).

Tutto ciò premesso, si riportano le seguenti osservazioni:

- La valutazione dei rischi effettuata da ALER non è stata fatta con

4. Sistemi e piste di controllo interni all'azienda

mappatura generale di tutti i rischi relativi al business svolto ed alle modalità operative dello stesso; la valutazione è stata effettuata su tutto l'Ente esclusivamente per quanto riguarda le aree a rischio di reato ai sensi del D.lgs. 231/2001).

- Talune fattispecie di reato ritenute da ALER Milano non applicabili alla realtà aziendale, potrebbero invece rilevare in considerazione delle attività di business e di quelle di supporto condotte dall'Ente stesso. In particolare, si ritiene necessario effettuare un'analisi approfondita volta a valutare l'applicabilità delle seguenti fattispecie di reato:
 - Delitti contro l'industria e il commercio (art. 25 bis-1 del D.lgs. 231/2001)²;
 - Delitti contro la personalità individuale (art. 25 quinquies del D.lgs. 231/2001);
 - Impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (art. 25 octies del D.lgs. 231/2001);
 - Delitti in materia di violazione del diritto d'autore (art. 25 novies del D.lgs. 231/2001).
- Nel Risk Assessment non si fa menzione del reato di induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria, introdotto nel D.lgs. 231/2001 con l'art. 25-decies (articolo aggiunto dalla L. 3 agosto 2009 n. 116, art. 4). Tale reato risulta astrattamente applicabile ad ALER Milano;
- Assenza di valutazioni concernenti le fattispecie di reato di recente introduzione nel D.lgs. 231/2001. In dettaglio:
 - Direttiva 2009/52/CE che introduce norme minime relative a sanzioni e a provvedimenti nei confronti di datori di lavoro che impiegano cittadini di Paesi terzi il cui soggiorno è irregolare” (introduzione dell'art. 25-duodecies);
 - Legge n. 190/2012 recante “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione” (modifica ed integrazione degli artt. 25 e 25ter).
- Assenza della descrizione della modalità attuativa delle fattispecie di reato ritenute potenzialmente perpetrabili da ALER Milano, ovvero degli esempi di come possano essere commessi i reati rilevanti ai fini del D.lgs. 231/2001, nello svolgimento delle attività a rischio.
- Assenza delle motivazioni e delle evidenze che hanno portato all'esclusione di talune fattispecie di reato.

Modello di organizzazione, gestione e controllo

Relativamente alla documentazione analizzata componente il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo di ALER Milano, si riportano le seguenti osservazioni:

² Limitatamente ai processi di realizzazione degli immobili qualora venissero utilizzate materie prime contraffatte.

4. Sistemi e piste di controllo interni all'azienda

- Talune fattispecie di reato ritenute nel Risk Assessment attuabili da ALER Milano (ad es. reato di riciclaggio, reati con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico previsti dal codice penale e dalle leggi speciali, criminalità organizzata, ecc.), non sono previste nel Modello. Ad oggi, infatti, le uniche fattispecie di reato compendiate nel Modello, risultano essere le seguenti:

- Reati Societari;
- Reati contro la Pubblica Amministrazione;
- Reati Informatici;
- Reati Ambientali.

L'incompletezza nel Modello delle fattispecie di reato perpetrabili da ALER Milano, comporta, di conseguenza, l'assenza di specifiche misure organizzative e di controllo volte a prevenire la commissione dei suddetti reati.

- Assenza dei reati di ultima introduzione nel D.lgs. 231/2001 e astrattamente commissibili da ALER Milano:
 - Corruzione tra privati (art. 2635, Codice Civile);
 - Induzione indebita a dare o promettere utilità (art. 319 quater, Codice Penale);
 - Impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare (art. 22, comma 12-bis D.lgs. n. 286/1998).

L'incompletezza nel Modello delle fattispecie di reato perpetrabili da ALER Milano, comporta, di conseguenza, l'assenza di specifiche misure organizzative e di controllo volte a prevenire la commissione dei suddetti reati.

- Assenza di specifiche attività a rischio da cui si evinca il ruolo di Incaricato di Pubblico Servizio che può assumere ALER Milano nello svolgimento delle attività di business.
- Nella sezione del documento di Parte Speciale relativa ai reati contro la Pubblica Amministrazione, si rileva l'assenza del reato di concussione (art. 317 c.p.). L'assenza di tale reato, evidenzia inoltre una discrasia tra il Risk Assessment, ove il reato risulta correttamente mappato, ed il Modello, ove il reato non è considerato.
- Nella sezione del documento di Parte Speciale relativa ai reati in materia di salute e sicurezza sono elencate le aree a rischio, ma non vi è evidenza dei rischi mappati nel Risk Assessment. Si rileva inoltre che, riguardo ai reati di omicidio e lesioni colpose gravi o gravissime commessi con violazione delle norme di tutela della salute e sicurezza sul lavoro, non è possibile escludere aprioristicamente alcun ambito di attività, dal momento che tale casistica di reati può di fatto investire la totalità delle componenti aziendali.
- Il sistema disciplinare non prevede un collegamento tra la eventuale violazione e la relativa sanzione. Tale criticità non assicura l'effettiva ed efficace applicazione del sistema disciplinare, in quanto non è stabilito in maniera puntuale e preventiva il tipo di sanzione da erogare in base alla violazione riscontrata.

4. Sistemi e piste di controllo interni all'azienda

- Dalla documentazione in nostro possesso oggetto di analisi non risultano essere presenti documenti relativi a valutazioni dell'Organismo di Vigilanza circa l'adeguatezza del modello in essere.

CONCLUSIONI

In considerazione delle risultanze emerse dalle analisi svolte, il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo attualmente adottato da di ALER Milano, potrebbe non assicurare l'esimente prevista dal D.lgs. 231/2001.

Si raccomanda pertanto di adottare idonee misure volte ad identificare in maniera puntuale tutti i precetti normativi previsti nel D.lgs. 231/2001 e le istruzioni previste nelle principali Linee Guida di riferimento per la costruzione dei modelli.

In particolare, si raccomanda quanto segue:

- Effettuare la puntuale inventariazione degli ambiti aziendali di attività, volta ad individuare le aree aziendali a rischio, le fattispecie di reato astrattamente attuabili e le potenziali modalità attuative degli illeciti nelle suddette aree.
- Rivedere il contenuto del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo alla luce dei risultati di cui al precedente punto.

5. Stato del debito finanziario, del suo peso a livello di cassa, della sua prevista durata nel tempo e degli spazi di manovra esistenti per procedere ad una sua eventuale ristrutturazione

5. Stato del debito finanziario, del suo peso a livello di cassa, della sua prevista durata nel tempo e degli spazi di manovra esistenti per procedere ad una sua eventuale ristrutturazione

La principale documentazione utilizzata è stata la seguente:

- prospetto di dettaglio dei finanziamenti contratti da ALER Milano con indicazione dell'Ente erogante, delle principali informazioni relative al finanziamento (data erogazione, data scadenza, modalità e periodicità del rimborso, tassi applicati, garanzie sottostanti, derivati collegati, finalità del finanziamento con indicazione dello specifico investimento per il quale il finanziamento stesso è stato sottoscritto) e indicazione del debito residuo al 31.12.2011, 31.12.2012 e 30.06.2013;
- prospetto contenente, per ciascun finanziamento, l'importo dei rimborsi previsti su base annua dall'erogazione alla scadenza sulla base dei dati risultanti dal piano di ammortamento, con indicazione distinta dell'importo a titolo capitale ed interesse;
- copia ed accesso ai principali contratti di finanziamento, delle eventuali appendici e dei relativi piani di ammortamento;
- delibere del Consiglio di Amministrazione relative ai principali contratti di finanziamento;
- prospetto di dettaglio dei finanziamenti contratti dall'ALER Milano con indicazione dell'Ente erogante, delle principali informazioni relative al finanziamento (data erogazione, data scadenza, modalità e periodicità del rimborso, tassi applicati, garanzie sottostanti, derivati collegati, finalità del finanziamento con indicazione dello specifico investimento per il quale il finanziamento stesso è stato sottoscritto) e indicazione del debito residuo al 31.12.2011, 31.12.2012 e 30.06.2013;

CENSIMENTO DEI FINANZIAMENTI IN ESSERE ISCRITTI NEL BILANCIO DI ALER MILANO

Al 31 dicembre 2012 ALER Milano ha in essere 48 contratti di mutuo. Di seguito presentiamo le caratteristiche e l'elenco dei finanziamenti iscritti al 30 giugno 2013, unitamente ad alcuni elementi di evidenza derivanti dalla lettura delle delibere autorizzative della sottoscrizione dei mutui e le finalità di utilizzo.

5. Stato del debito finanziario, del suo peso a livello di cassa, della sua prevista durata nel tempo e degli spazi di manovra esistenti per procedere ad una sua eventuale ristrutturazione

Banca	Descrizione	Anno di stipula	Importo erogato	Garanzia		Decor. amm.to	Scad. 1' rata in amm.to	Scad. ultima rata	Anno scadenza	Anni	Condizioni	Residuo al 31/12/2011	Residuo al 31/12/2012	Residuo al 30/6/2013
INTESA SAN PAOLO	INTERVENTO IN VIMERCATE v. Tonale Lg.457/78 agevolata	1999	31	IPOTECARIA	VIA TONALE all. 2 in Vimercate	01/07/1999	31/12/1999	30/06/2014	2014	15	Rendistato + commissione omnicomprensiva tempo per tempo stabilita con Decreto Ministeriale.	7	4	3
B.CA POPOLARE MILANO	INTERV. IN LOCALITA' MUGGIANO: Blocco C2-C3-D-E1-E2	2002	8.488	DELEG. di PAGAM.+ eventuale iscriz. Ipot.		01/01/2003	30/06/2003	31/12/2017	2017	15	EURIBOR 6 MESI(360gg)+0,30	3.884	3.287	2.981
CASSA DD.PP.	N.C. Q.RE RUBATTINO - V.CADUTI DI MARCINELLE	2003	9.742	DELEG. di PAGAM.		01/01/2005	30/06/2005	31/12/2019	2019	15	TASSO FISSO 4,35	5.966	5.328	4.998
CASSA DD.PP.	N.C. POMPEO LEONI - V. G. SPADOLINI	2003	7.444	DELEG. di PAGAM.		01/01/2005	30/06/2005	31/12/2019	2019	15	TASSO FISSO 4,35	4.559	4.071	3.819
INTESA SAN PAOLO (ex B.ca Intesa)	M.S. RIORDINO ALLOGGI SFITTI in Milano	2003	6.300	DELEG. di PAGAM.+ eventuale iscriz. Ipot.		01/01/2004	30/06/2004	31/12/2018	2018	15	EURIBOR 6 MESI(360gg)+0,29	3.237	2.809	2.591
B.CA POPOLARE SONDRIO	Q.RE STADERA: INT. DI RECUPERO F.TI 2-4 di v.BARRILI 21 e v.PALMIERI 18	2003	2.930	DELEG. di PAGAM.		01/01/2004	30/06/2004	31/12/2023	2023	20	EURIBOR 6 MESI(360gg)+0,19	1.921	1.781	1.709
B.CA POPOLARE SONDRIO	INTERV. di M.S e PROGRAMMATA	2004	7.300	DELEG. di PAGAM.		01/01/2005	30/06/2005	31/12/2024	2024	20	EURIBOR 6 MESI(360gg)+0,19	5.128	4.787	4.614
BANCA INTESA S.p.A.	INTERV. IN Q.RE CALVAIRATE: F.T 1-3-4-6-7-8-11	2004	6.399	IPOTECARIA	Q.RE CALVAIRATE: Ft. 1-3-4-6-7-8-11	01/07/2007	30/12/07 al 3/4/07 solo int. pream.to	30/06/2022	2022	15	TASSO a carico: 0,548495 contributo in c/to interessi CER	4.962	4.595	4.405
INTESA SAN PAOLO	ACQUISIZIONE F.ti C-D-E-F in PIEVE EMANUELE	2005	8.100	IPOTECARIA	L'ipoteca sui F.ti C-D-E-F in Pieve E. sarà trasferita su immobili nel Comune di Rozzano (in attesa di disposizioni dalla b.ca)	01/07/2007	31/12/2007	30/06/2027	2027	20	EURIBOR 6 MESI(360gg)+0,70	6.666	6.320	6.144
B.CA POPOLARE SONDRIO	INTERV. di M.S e PROGRAMMATA	2005	5.330	DELEG. di PAGAM.		01/01/2005	30/06/2005	31/12/2024	2024	20	EURIBOR 6 MESI(360gg)+0,19	3.742	3.493	3.367
B.CA POPOLARE SONDRIO	INTERV. DI AUTOCOSTRUZIONE in Paderno Dugnano, Trezzo sull'Adda, Besana Brianza	2005	2.535	DELEG. di PAGAM.		01/01/2006	30/06/2006	31/12/2025	2025	20	EURIBOR 6 MESI(360gg)+0,19	1.916	1.803	1.745
INTESA SAN PAOLO	parte CONTRATTI DI Q.RE II	2006	26.350	IPOTECARIA	Q.RE MAZZINI LOTTO C (f.to 5) e D (ft. da 1 a 11)	01/07/2008	31/12/2008	30/06/2028	2028	20	EURIBOR 6 MESI(360gg)+0,685	23.250	22.277	21.762

5. Stato del debito finanziario, del suo peso a livello di cassa, della sua prevista durata nel tempo e degli spazi di manovra esistenti per procedere ad una sua eventuale ristrutturazione

INTESA SAN PAOLO	P.O.R LOCAZIONE PERMANENTE Milano e Provincia	2006	23.000	IPOTECARIA	Ipoteca di I grado su immobili in Milano q.ri vari e in prov. (Abbiategrosso, Cologno, Corsico, Lainate), di II grado su immobili in Milano ft. 2 v.Polesine n.2 e Mompiani n.1.	29/06/2008	28/12/2008	28/06/1928	1928	20	EURIBOR 6 MESI(360gg)+0,685	20.153	19.267	18.809
B.CA POPOLARE SONDRIO	PRU q.re S. SIRO (MI)-PRU ROZZANO V.le Toscana	2006	5.595	DELEG. di PAGAM.		01/07/2006	31/12/2006	30/06/2026	2026	20	EURIBOR 6 MESI(360gg)+0,50	4.430	4.193	4.071
B.CA POPOLARE NOVARA	N.C. IN COLOGNO MONZESE -v. Guzzina n.37	2006	5.185	IPOTECARIA	NC in COLOGNO MONZESE VIA GUZZINA 37	01/01/2010	30/06/2010	31/12/2024	2024	15	EURIBOR 6 MESI(365gg)+0,26	4.560	4.241	4.070
B.CA POPOLARE SONDRIO	ACCONTO DEL 10% CONTRATTI DI Q.RE II	2006	4.405	DELEG. di PAGAM.		01/07/2006	31/12/2006	30/06/2026	2026	20	EURIBOR 6 MESI(360gg)+0,50	3.465	3.275	3.178
MONTE PASCHI SIENA	N.C. IN SEGRATE -v.Delle Regioni n.16	2006	2.987	DELEG. di PAGAM.+ eventuale iscriz. Ipot.		01/07/2008	31/12/2008	30/06/2038	2038	30	EURIBOR 6 MESI(360gg)+0,80	2.757	2.679	2.634
MONTE PASCHI SIENA	N.C. IN SESTO S.G.- v.le Edison n.105	2006	2.974	DELEG. di PAGAM.+ eventuale iscriz. Ipot.		01/07/2008	31/12/2008	30/06/2038	2038	30	EURIBOR 6 MESI(360gg)+0,80	2.745	2.667	2.623
MONTE PASCHI SIENA	N.C. IN BUCCINASCO -v.Bologna n.10/a 10/b	2006	2.615	DELEG. di PAGAM.+ eventuale iscriz. Ipot.		01/07/2008	31/12/2008	30/06/2038	2038	30	EURIBOR 6 MESI(360gg)+0,80	2.414	2.345	2.306
MONTE PASCHI SIENA	N.C. IN ASSAGO -v.Volta n.2	2006	2.615	DELEG. di PAGAM.+ eventuale iscriz. Ipot.		01/07/2008	31/12/2008	30/06/2038	2038	30	EURIBOR 6 MESI(360gg)+0,80	2.414	2.345	2.306
B.CA POPOLARE NOVARA	N.C. IN CANEGRATE - v. Bormio n.16	2006	2.867	IPOTECARIA	NC in CANEGRATE VIA BORMIO 16	01/01/2009	30/06/2009	31/12/2023	2023	15	EURIBOR 6 MESI(365gg)+0,26	2.355	2.175	2.079
B.CA POPOLARE NOVARA	N.C. IN RHO -v. Giotto n. 12/14 (ex v. Foppa)	2006	2.651	IPOTECARIA	NC in RHO VIA GIOTTO 12/14	01/07/2009	31/12/2009	30/06/2024	2024	15	EURIBOR 6 MESI(365gg)+0,26	2.251	2.086	1.998
B.CA POPOLARE NOVARA	N.C. IN ABBIEGRASSO -v. Carini n.14/16 (lotto B ft.B)	2006	2.114	IPOTECARIA	NC in ABBIEGRASSO VIA CARINI 14 e 16	01/07/2009	31/12/2009	30/06/2024	2024	15	EURIBOR 6 MESI(365gg)+0,26	1.795	1.664	1.594
B.CA POPOLARE SONDRIO	INTERV. IN Q.RE STADERA (ft. 2 e 4)-M.S. in COLOGNO M. v.Pirandello 1/8	2006	1.905	DELEG. di PAGAM.		01/07/2006	31/12/2006	30/06/2026	2026	20	EURIBOR 6 MESI(360gg)+0,19	1.489	1.406	1.363
B.CA POPOLARE MILANO	INTERV. IN LOCALITA' MUGGIANO (integrazione)	2006	2.100	DELEG. di PAGAM.+ eventuale iscriz. Ipot.		01/07/2006	31/12/2006	30/06/2021	2021	15	EURIBOR 6 MESI(360gg)+0,30	1.448	1.316	1.248
MONTE PASCHI SIENA	N.C. IN BRUGHERIO -v.Deledda n.19	2006	1.320	DELEG. di PAGAM.+ eventuale iscriz.		01/07/2008	31/12/2008	30/06/2038	2038	30	EURIBOR 6 MESI(360gg)+0,80	1.218	1.184	1.164

5. Stato del debito finanziario, del suo peso a livello di cassa, della sua prevista durata nel tempo e degli spazi di manovra esistenti per procedere ad una sua eventuale ristrutturazione

				Ipot.										
MONTE PASCHI SIENA	N.C. IN LAZZATE -v.Torino n. 50	2006	1.300	DELEG. di PAGAM.+ eventuale iscriz. Ipot.		01/07/2008	31/12/2008	30/06/2038	2038	30	EURIBOR 6 MESI(360gg)+0,80	1.200	1.166	1.146
MONTE PASCHI SIENA	N.C. IN SENAGO -v. Fosse Ardeatine n. 40/42	2006	1.235	DELEG. di PAGAM.+ eventuale iscriz. Ipot.		01/07/2008	31/12/2008	30/06/2038	2038	30	EURIBOR 6 MESI(360gg)+0,80	1.140	1.108	1.089
MONTE PASCHI SIENA	N.C. IN SESTO S.G. - v. Bergomi n. 8 (recupero sottotetti)	2006	846	DELEG. di PAGAM.+ eventuale iscriz. Ipot.		01/07/2008	31/12/2008	30/06/2038	2038	30	EURIBOR 6 MESI(360gg)+0,80	781	759	746
MONTE PASCHI SIENA	parte CONTRATTI DI Q.RE II	2007	22.000	DELEG. di PAGAM./eventuale Ipot. su altri immobili: Mazzini-Lotto B f.ti 1-2-3-4-5-6-7-8 e Lotto C f.ti 1-2-3		01/07/2009	31/12/2009	30/06/2039	2039	30	EURIBOR 6 MESI(360gg)+0,80 (con copertura rischio rialzo tassi)	20.643	20.088	19.764
DEXIA CREDIOP S.p.A.	acqu. Immobile via Attendolo Sforza edif. N.5 (locaz. Studenti)	2007	12.676	DELEG. di PAGAM.		01/07/2010	31/12/2010	30/06/2037	2037	30	EURIBOR 6 MESI(360gg.) + 0,625	12.347	12.112	11.990
INTESA SAN PAOLO	M.S. Q.RI DIVERSI LG.560/93	2007	12.850	IPOTECARIA	Q.RE MAZZINI LOTTO E (f.ti 4-5-6-7-8-9-10-11-12)	01/07/2008	31/12/2008	30/06/2028	2028	20	EURIBOR 6 MESI(360gg)+0,585 (con copertura rischio rialzo tassi)	11.414	10.958	10.715
B.CA POPOLARE SONDRIO	MS Q.RI VARI in Milano e Provincia LG.560/93	2007	10.000	DELEG. di PAGAM.		31/12/2007	30/06/2008	31/12/2027	2027	20	EURIBOR 6 MESI(360 gg)+0,70	8.769	8.417	8.233
MONTE PASCHI SIENA	N.C. IN ABBIATEGRASSO-v.Pazienza n.32 (lotto A)	2007	2.884	DELEG. di PAGAM.+ eventuale iscriz. Ipot.		01/07/2008	31/12/2008	30/06/2038	2038	30	EURIBOR 6 MESI(360gg)+0,80	2.662	2.587	2.543
MONTE PASCHI SIENA	N.C. IN CERNUSCO S/N -v.Melghera n.12 (ex v.Don L.Sturzo)	2007	1.933	DELEG. di PAGAM.+ eventuale iscriz. Ipot.		01/01/2012	01/07/2012	30/06/2040	2040	30	EURIBOR 6 MESI(360gg)+0,80	1.215	1.883	1.854
INTESA SAN PAOLO	RECUPERO EDILIZIO ISTITUTI MILANESI MARTINITT	2008	15.000	IPOTECARIA	Q.RE MAZZINI LOTTO A (f.ti 1-2-3-4-5-6-7-8)	01/07/2009	31/12/2009	30/06/2039	2039	30	EURIBOR 6 MESI(365gg)+ 0,65 (con copertura rischio rialzo tassi)	14.471	14.239	14.114
B.CA POPOLARE SONDRIO	ACQUISTO RUISA (residenza urbana integrata per studenti e anziani in Milano q.re Stadera)	2008	8.000	DELEG. di PAGAM.		30/07/2008	31/12/2008	30/06/2028	2028	20	EURIBOR 6 MESI(360 gg)+0,19	7.131	6.852	6.707
B.CA POPOLARE SONDRIO	Per pagamenti indifferibili per lo svolgimento di attività correnti	2009	12.000	DELEG. di PAGAM.		30/07/2009	31/12/2009	30/06/2029	2029	20	EURIBOR 6 MESI(360 gg)+0,19	10.687	10.149	9.876
DEXIA CREDIOP S.p.A. / BNL	RESIDENZA UNIVERSITARIA Q.re Gratosoglio-Comune di Milano, via Dei Missaglia	2009	2.385	50% DELEGAZ. di PAGAM. (DEXIA) - 50% IPOTECARIA (BNL)	Q.RE MAZZINI VIA PANIGAROLA 6 (f.to 3 sc E all.64:87)	01/07/2012	31/12/2012	30/06/2042	2042	30	EURIBOR 6 MESI (gg effettivi/360)+1,00	2.250	2.356	2.326

5. Stato del debito finanziario, del suo peso a livello di cassa, della sua prevista durata nel tempo e degli spazi di manovra esistenti per procedere ad una sua eventuale ristrutturazione

DEXIA CREDIOP S.p.A./BNL	N.C. IN TREZZANO - via Treves n.34/38	2009	2.380	50% DELEGAZ. di PAGAM. (DEXIA) - 50% IPOTECARIA (BNL)	Q.RE MAZZINI VIA PANIGAROLA 2 (f.to 16 sc C all.22:33) VIA PANIGAROLA 8 (f.to 1 sc D all.60-61-61b-64-67-73)	01/07/2012	31/12/2012	30/06/2042	2042	30	EURIBOR 6 MESI (gg effettivi/360)+1,00	2.330	2.351	2.321
DEXIA CREDIOP S.p.A./BNL	RESIDENZA UNIVERSITARIA P.za Ferrara-Comune di Milano, quartiere Mazzini	2009	500	50% DELEGAZ. di PAGAM. (DEXIA) - 50% IPOTECARIA (BNL)	Q.RE MAZZINI VIA PANIGAROLA 6 (f.to 2 sc G all.100:107)	01/07/2012	31/12/2012	30/06/2042	2042	30	EURIBOR 6 MESI (gg effettivi/360)+1,00	500	494	488
DEXIA CREDIOP S.p.A./BNL	N.C. IN SEGRATE - via Delle Regioni n.20	2009	230	50% DELEGAZ. di PAGAM. (DEXIA) - 50% IPOTECARIA (BNL)	Q.RE MAZZINI VIA PANIGAROLA 4 (f.to 14 sc D all.45:47)	01/07/2012	31/12/2012	30/06/2042	2042	30	EURIBOR 6 MESI (gg effettivi/360)+1,00	230	227	224
DEXIA CREDIOP S.p.A./BNL	N.C. IN ROGOREDO-Comune di Milano	2009	230	50% DELEGAZ. di PAGAM. (DEXIA) - 50% IPOTECARIA (BNL)	Q.RE MAZZINI VIA PANIGAROLA 2 (f.to 16 sc D all.34:37)	01/07/2012	31/12/2012	30/06/2042	2042	30	EURIBOR 6 MESI (gg effettivi/360)+1,00	230	227	224
B.CA POPOLARE SONDRIO	Per pagamenti indifferibili per lo svolgimento di attività correnti	2010	10.000	DELEG. di PAGAM.		30/11/2010	30/06/2011	31/12/2030	2030	20	EURIBOR 6 M(360 gg)+0,60	9.581	9.153	8.937
B.CA POPOLARE SONDRIO	Per pagamenti indifferibili per lo svolgimento di attività correnti	2010	10.000	DELEG. di PAGAM.		30/11/2010	30/06/2011	31/12/2030	2030	20	EURIBOR 6 M(360 gg)+0,50	9.576	9.145	8.927
BNL	Fondo pensione ex dipendenti IACP/Aler, secondo prescrizioni normative e indirizzi Covip, l'importo della riserva matematica sarà conferito ad un nuovo fondo pensioni autorizzato da Covip e costituito dall'Azienda secondo la normativa vigente o ad un Istituto assicurativo scelto dall'Azienda.	2011	30.000	DELEGAZ. di PAGAM. e IPOTECARIA	IMMOBILI IN QUARTIERE ROZZANO	01/07/2011	31/12/2011	30/06/2031	2031	20	EURIBOR 6 MESI (gg effettivi/360)+1,40	29.000	27.025	26.050
B.CA POPOLARE SONDRIO	Per pagamenti indifferibili per lo svolgimento di attività correnti	2011	10.000	DELEG. di PAGAM.		06/10/2011	30/06/2012	31/12/2031	2031	20	EURIBOR 6 M(360 gg)+0,60	10.000	9.604	9.402
CASSA DD.PP.	N/D	N/D		DELEG. di PAGAM.		N/D	N/D	31/12/2016	2016	35	TASSO FISSO	205	69	39
TOTALI			319.731									275.094	262.369	255.299

5. Stato del debito finanziario, del suo peso a livello di cassa, della sua prevista durata nel tempo e degli spazi di manovra esistenti per procedere ad una sua eventuale ristrutturazione

Dall'analisi dei valori esposti nella precedente tabella si rileva una significativa e crescente situazione di indebitamento dell'Ente.

I mutui in oggetto risultano in buona parte assistiti da garanzie ipotecarie di primo grado su alloggi di proprietà e in parte da delegazione di pagamento; per la descrizione delle garanzie, si rimanda al dettaglio ed alle considerazioni esposte nel capitolo 13 della presente relazione.

I mutui riportati nella tabella precedente fanno riferimento a finanziamenti ottenuti per:

- nuove costruzioni, recupero edilizio, contratti di quartiere e manutenzione straordinaria;
- lo svolgimento di attività correnti ed
- esternalizzazione del fondo pensione integrativo.

Relativamente ai finanziamenti per lo svolgimento di attività correnti evidenziamo che dal 2009 al 2011 sono stati richiesti ed ottenuti dalla Banca Popolare di Sondrio 4 mutui per “pagamenti indifferibili per lo svolgimento di attività correnti”, pari a Euro 42.000 migliaia

Nel seguito presentiamo l'elenco dei mutui per “pagamenti indifferibili per lo svolgimento di attività correnti” e quelli relativi al “Fondo Pensione ex dipendenti IACP” (si rimanda alle considerazioni esposte nel precedente Capitolo 2:

Importi €/000				
Banca	Descrizione	Anno di stipula	Importo erogato	Garanzia
B.CA POPOLARE SONDRIO	Per pagamenti indifferibili per lo svolgimento di attività correnti	2009	12.000	DELEG. di PAGAM.
B.CA POPOLARE SONDRIO	Per pagamenti indifferibili per lo svolgimento di attività correnti	2010	10.000	DELEG. di PAGAM.
B.CA POPOLARE SONDRIO	Per pagamenti indifferibili per lo svolgimento di attività correnti	2010	10.000	DELEG. di PAGAM.
B.CA POPOLARE SONDRIO	Per pagamenti indifferibili per lo svolgimento di attività correnti	2011	10.000	DELEG. di PAGAM.
<i>Totale</i>			42.000	
BNL	Fondo pensione ex dipendenti IACP/Aler	2011	30.000	IMMOBILI IN QUARTIERE ROZZANO
<i>Totale</i>			30.000	
Totale Complessivo			72.000	

Riportiamo, inoltre, la cronologia degli eventi che hanno interessato la posizione finanziaria in oggetto dell' ALER Milano, in termini di indebitamento e conseguente necessità di apporti di capitale per attività correnti, così come risulta dalle riunioni del Consiglio di Amministrazione.

Verbale del 23 luglio 2009: si premette che con precedente delibera consiliare era stato stipulato con la Banca Popolare di Sondrio il servizio di Cassa per il periodo da 1 di luglio 2008 al 30 giugno 2013 e che prevede:

- un'anticipazione di Cassa fino all'importo annuo di Euro 15.000 migliaia;
- concessione mutui per Euro 50.000 migliaia ;

5. Stato del debito finanziario, del suo peso a livello di cassa, della sua prevista durata nel tempo e degli spazi di manovra esistenti per procedere ad una sua eventuale ristrutturazione

- e apertura affidamenti per Euro 25.000 migliaia.

Le anticipazioni di cassa ed i fidi ipotecari concessi sono stati completamente utilizzati e, per far fronte all'ulteriore fabbisogno finanziario relativo all'attività corrente, è stato attivato con la suddetta Banca un nuovo mutuo di Euro 12.000 migliaia garantiti da delegazione di pagamento gravante sulle entrate di Aler Milano.

Verbale del 25 Novembre 2010: si premette che con precedente delibera consiliare era stato stipulato con la Banca Popolare di Sondrio il servizio di Cassa per il periodo da 1 di luglio 2008 al 30 giugno 2013 e che prevede:

- un'anticipazione di Cassa fino all'importo annuo di euro 15.000 migliaia;
- concessione mutui per euro 50.000 migliaia;
- e apertura affidamenti per euro 25.000 migliaia.

Le anticipazioni di cassa ed i fidi ipotecari concessi sono stati completamente utilizzati e, per far fronte all'ulteriore fabbisogno finanziario relativo all'attività corrente, è stato attivato con la suddetta Banca un nuovo mutuo di Euro 20.000 migliaia. Il consiglio delibera di attivare il mutuo con la Banca Popolare di Sondrio garantiti da delegazione di pagamento gravante sulle entrate di Aler Milano.

Verbale del 20 settembre 2011: si premette che con precedente delibera consiliare era stato stipulato con la Banca

Popolare di Sondrio il servizio di Cassa per il periodo da 1 di luglio 2008 al 30 giugno 2013 e che prevede:

- un'anticipazione di Cassa fino all'importo annuo di euro 15.000 migliaia;
- concessione mutui per euro 50.000 migliaia;
- e apertura affidamenti per euro 25.000 migliaia.

Le anticipazioni di cassa ed i fidi ipotecari concessi sono stati completamente utilizzati e, per far fronte all'ulteriore fabbisogno finanziario relativo all'attività corrente, è stato attivato con la suddetta Banca un nuovo mutuo di Euro 10.000 migliaia. Il consiglio delibera di attivare il mutuo con la Banca Popolare di Sondrio garantiti da delegazione di pagamento gravante sulle entrate di Aler Milano

Inoltre segnaliamo che, nel corso del 2011, prevedendo l'esternalizzazione del Fondo Pensione integrativo a soggetti terzi, è stato stipulato un ulteriore mutuo con BNL per l'importo di Euro 30 milioni (pari alla riserva matematica determinata dall'attuario) e che tale importo è stato erogato su un conto vincolato in attesa della costituzione di un fondo pensione. Si rimanda alle considerazioni esposte nel precedente Capitolo 2.

In generale, si rileva che i documenti analizzati non presentano dettagli e note illustrative atte a comprendere le ipotesi e le assunzioni effettuate dal management all'epoca della redazione dei documenti stessi. Dai colloqui con il management, emerge anche che i diversi finanziamenti non sono stati strutturati in modo tale che il rimborso

5. Stato del debito finanziario, del suo peso a livello di cassa, della sua prevista durata nel tempo e degli spazi di manovra esistenti per procedere ad una sua eventuale ristrutturazione

finanziari degli stessi trovi copertura dai flussi finanziari di cassa futuri.

A tal fine si rimanda anche alle considerazioni svolte sull'analisi dei flussi di cassa nel Capitolo 8 della presente relazione.

Dagli elementi informativi raccolti nel corso del lavoro ed in base alle delucidazioni fornite dalla Direzione, non sono stati identificati altri fattori significativi da evidenziare.

ANALISI DELL'IMPATTO FINANZIARIO FUTURO DEI FINANZIAMENTI SOTTOSCRITTI

Presentiamo di seguito una tabella che quantifica l'impatto finanziario futuro dei finanziamenti sottoscritti da ALER Milano.

Il modello finanziario che genera i flussi di pagamento per capitale e interessi esposti nella tabella, relativamente al calcolo degli oneri finanziari, risulta elaborato sulla base delle seguenti assunzioni:

- per i tassi variabili è stato utilizzato un Euribor 6 mesi (divisore 365) pari a 0,34% per tutta la durata del prestito;
- per i finanziamenti a tasso variabile con copertura delle oscillazioni, è stato utilizzato un Euribor 6 mesi (divisore 365) pari a 0,34% per tutta la durata del prestito; nella tabella che segue non è incluso il costo o ricavo che potrà derivare dai

differenziali dei contratti derivati IRS.

A meri fini informativi si segnala che alla data del 4 novembre 2013 il tasso Euribor 6 mesi (divisore 365) risulta essere pari a 0,34%.

Gli effetti dell'impatto finanziario futuro sono riepilogati nella seguente tabella:(valori in Euro):

5. Stato del debito finanziario, del suo peso a livello di cassa, della sua prevista durata nel tempo e degli spazi di manovra esistenti per procedere ad una sua eventuale ristrutturazione

Dt.Scad.	Totale Quota Capitale	Totale Quota Interessi	Totale Quota
6.2013	7.076.156	1.433.031	8.509.187
2014	14.456.910	2.729.192	17.186.102
2015	14.793.497	2.546.503	17.340.000
2016	15.160.670	2.361.876	17.522.546
2017	15.550.856	2.167.989	17.718.844
<i>Totale parziale</i>	<i>67.038.089</i>	<i>11.238.590</i>	<i>78.276.679</i>
2018	15.220.098	1.972.201	17.192.299
2019	15.109.003	1.775.682	16.884.685
2020	13.909.427	1.595.166	15.504.593
2021	14.174.063	1.458.809	15.632.872
2022	14.134.666	1.322.045	15.456.711
<i>Totale parziale</i>	<i>72.547.257</i>	<i>8.123.904</i>	<i>80.671.160</i>
2023	14.175.742	1.184.467	15.360.209
2024	13.966.523	1.046.210	15.012.733
2025	13.002.570	907.963	13.910.533
2026	12.781.882	773.166	13.555.048
2027	12.430.661	641.093	13.071.753
<i>Totale parziale</i>	<i>66.357.377</i>	<i>4.552.899</i>	<i>70.910.276</i>

5. Stato del debito finanziario, del suo peso a livello di cassa, della sua prevista durata nel tempo e degli spazi di manovra esistenti per procedere ad una sua eventuale ristrutturazione

Dt.Scad.	Totale Quota Capitale	Totale Quota Interessi	Totale Quota
2028	8.935.734	515.178	9.450.912
2029	5.993.570	432.819	6.426.389
2030	5.668.464	366.515	6.034.978
2031	4.123.615	304.352	4.427.967
2032	3.171.795	262.319	3.434.114
<i>Totale parziale</i>	<i>27.893.177</i>	<i>1.881.183</i>	<i>29.774.360</i>
2033	3.270.807	227.279	3.498.086
2034	3.373.371	191.296	3.564.667
2035	3.480.646	154.246	3.634.891
2036	3.592.373	116.137	3.708.510
2037	3.262.735	76.752	3.339.487
<i>Totale parziale</i>	<i>16.979.931</i>	<i>765.710</i>	<i>17.745.641</i>
2038	2.517.472	42.738	2.560.210
2039	1.253.196	17.007	1.270.203
2040	282.485	7.982	290.468
2041	247.643	4.424	252.066
2042	140.519	944	141.463
<i>Totale parziale</i>	<i>4.441.315</i>	<i>73.095</i>	<i>4.514.410</i>
Totale complessivo	255.257.145	26.635.381	281.892.526

5. Stato del debito finanziario, del suo peso a livello di cassa, della sua prevista durata nel tempo e degli spazi di manovra esistenti per procedere ad una sua eventuale ristrutturazione

INDICAZIONE DI EVENTUALI SPAZI DI RINEGOZIAZIONE DEI FINANZIAMENTI ATTUALI E ULTERIORI VIE DI OTTIMIZZAZIONE DELLA SITUAZIONE DEL DEBITO FINANZIARIO.

Nella tabella seguente è riportata la suddivisione dei finanziamenti per tipologia di tasso con evidenza del debito residuo al 31 dicembre 2011, 2012 e al 30 giugno 2013:

Tipo	Importi €/000		
	Residuo al 31/12/2011	Residuo al 31/12/2012	Residuo al 30/6/2013
Fisso	10.730	9.468	8.856
Variabile	217.836	207.616	201.849
Variabile con copertura	46.528	45.285	44.594
Totale complessivo	275.094	262.369	255.299

Ad integrazione della tabella sopra riportata, per una migliore comprensione della strategia di finanziamento adottata, si forniscono le seguenti informazioni:

- i mutui a tasso fisso hanno un tasso del 4,35%;
- i mutui a tasso variabile con copertura (pari al 17% del totale) prevedono una copertura della variabilità del tasso mediante

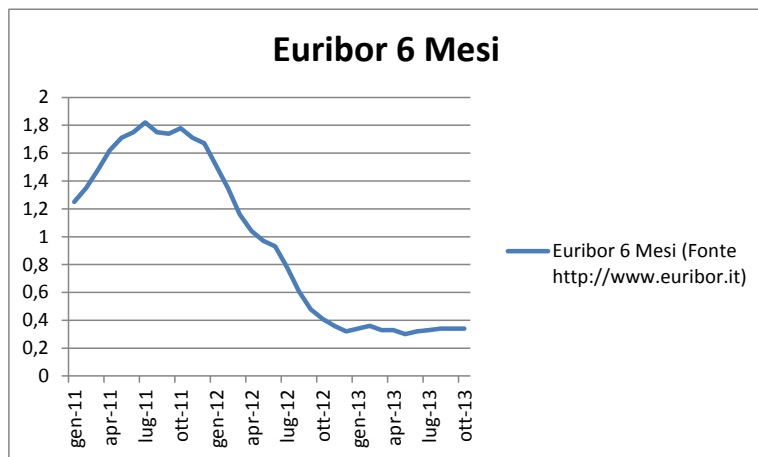
l'utilizzo di prodotti derivati, relative a tre operazioni finanziarie. Nel Capitolo "6 Analisi della convenienza degli strumenti finanziari derivati stipulati presso l'azienda e valutazione circa l'opportunità di mantenerli o meno" della presente relazione sono indicati le informazioni sull'entità e sulla natura di ciascun derivato;

- i mutui a tasso variabile (pari al 79% sul totale), hanno tassi variabili Euribor a 6 mesi con spread espresso da un valore percentuale che oscilla mediamente da un minimo di 0,19 ad un massimo di 1,4%.

ALER Milano ha prevalentemente mutui a tasso variabile con un debito residuo complessivo al 30.06.2013 pari a Euro 201.849 migliaia ed è pertanto soggetta al rischio della variazione dei tassi di interesse.

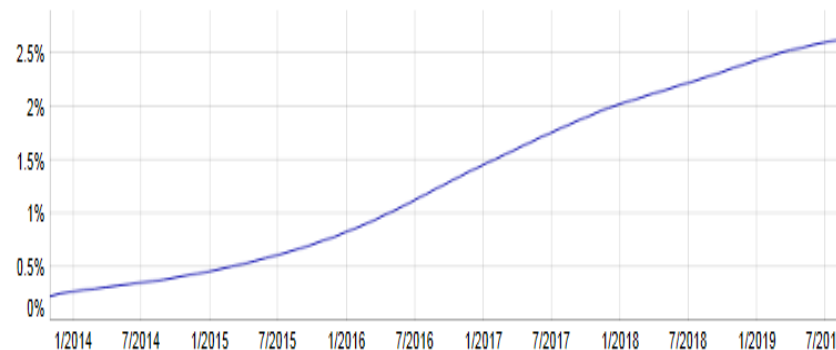
Nel grafico seguente riporta l'andamento dell'Euribor a 6 mesi da gennaio 2011 ad ottobre 2013.

5. Stato del debito finanziario, del suo peso a livello di cassa, della sua prevista durata nel tempo e degli spazi di manovra esistenti per procedere ad una sua eventuale ristrutturazione



E' stata anche effettuata l'analisi di andamento prospettico delle curve dei tassi di interesse al fine di ipotizzare l'andamento dell'Euribor rispetto alla dinamica prevista dei tassi di interesse.

Come risulta dal Sole24ore e Calcolaora, per il medio periodo esiste uno strumento che ci consente di conoscere le previsioni, sull'andamento dei tassi, i **contratti Futures Euribor**, scambiati al mercato Liffe di Londra. Questi contratti sono aggiornati ogni giorno e mostrano previsioni per l'Euribor a 3 mesi per i successivi 5 anni. Elaborando questi dati, ricaviamo i tassi impliciti mostrati nel grafico sotto riportato.



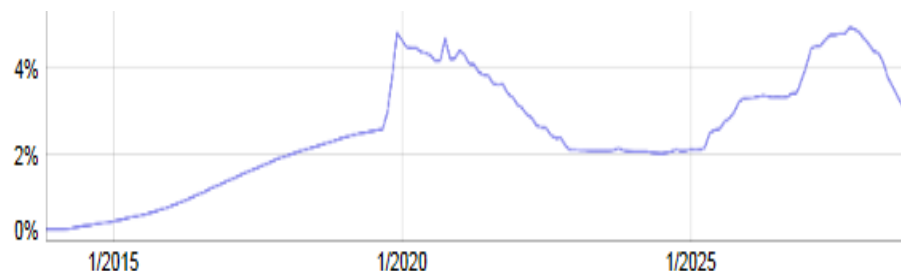
Fonte calcolora.org

Le previsioni dell'Euribor danno un tasso a 3 mesi pari a 0,27% a dicembre 2013 e a 0,50% a fine 2014; dal 2015 la scadenza trimestrale dell'Euribor potrebbe raggiungere quota 1%, per poi salire al 2% nel 2017 e al 2,50% nel 2018.

Sulla base delle aspettative esistenti ad oggi relative ai tassi di interesse futuri, considerando l'attuale congiuntura economica e la situazione del sistema finanziario, la migliore scelta risulterebbe il tasso variabile, tenendo in considerazione alcuni importanti fattori.

Analizzando l'andamento passato, presente e futuro dell'Euribor il tasso variabile è di circa il 2% più conveniente di un tasso fisso. L'attuale crisi dell'eurozona, infatti, non sarà risolta in tempi brevi, quindi è logico pensare che l'Euribor si manterrà basso anche nel prossimo futuro.

5. Stato del debito finanziario, del suo peso a livello di cassa, della sua prevista durata nel tempo e degli spazi di manovra esistenti per procedere ad una sua eventuale ristrutturazione



Fonte *calcolora.org*

Analizzando il grafico e considerando gli spread dei finanziamenti offerti ad ALER Milano che oscillano tra lo 0,19% e il 1,4%, ed essendo bassi si desume che le situazioni di rinegoziazione del tasso potrebbero risultare difficoltose.

Relativamente alla rinegoziazione della durata, è importante sottolineare che tale rinegoziazione costituisce in ogni caso una facoltà e non un obbligo per la banca. Inoltre, bisogna tener presente che aumentando la durata del rimborso la rata si abbassa ma ciò comporta una spesa complessiva più elevata.

Un ulteriore soluzione potrebbe essere rappresentata dalla richiesta effettuata agli istituti finanziari di concedere un periodo di sospensione dal pagamento delle rate di capitale con conseguente allungamento della scadenza dei finanziamenti; ciò permetterebbe di destinare le risorse finanziarie derivanti dalla sospensione temporanea dei rimborsi ad esigenze

più urgenti.

Relativamente alla rinegoziazione della durata e della sospensione dal pagamento delle rate di capitale, di seguito vengono indicate gli istituti finanziari su cui focalizzare l'attenzione e gli sforzi.

Banca	Residuo al 30.06.2013
INTESA SAN PAOLO	78.543
B.CA POPOLARE SONDRIO	72.130
MONTE PASCHI SIENA	38.176
BNL	26.050
DEXIA CREDIOP S.p.A. / BNL	17.574
B.CA POPOLARE NOVARA	9.741
CASSA DD.PP.	8.856
B.CA POPOLARE MILANO	4.229
Totale	255.299

Di seguito vengono indicate anche i mutui maggiori con gli istituti finanziari, con indicazione del debito residuo maggiore al 30 giugno 2013 e la descrizione .

5. Stato del debito finanziario, del suo peso a livello di cassa, della sua prevista durata nel tempo e degli spazi di manovra esistenti per procedere ad una sua eventuale ristrutturazione

Banca	Descrizione	Residuo al 30.06.2013
BNL	Fondo pensione ex dipendenti IACP/Aler	26.050
INTESA SAN PAOLO	parte CONTRATTI DI Q.RE II	21.762
MONTE PASCHI SIENA	parte CONTRATTI DI Q.RE II	19.764
INTESA SAN PAOLO	P.O.R LOCAZIONE PERMANENTE Milano e Provincia	18.809
INTESA SAN PAOLO	RECUPERO EDILIZIO ISTITUTI MILANESI MARTINOTTI	14.114
DEXIA CREDIOP S.p.A. / BNL	acqu. Immobile via Attendolo Sforza edif. N.5 (locaz. Studenti)	11.990
INTESA SAN PAOLO	M.S. Q.RI DIVERSI LG.560/93	10.715
B.CA POPOLARE SONDRIO	Per pagamenti indifferibili per lo svolgimento di attività correnti	9.876
B.CA POPOLARE SONDRIO	Per pagamenti indifferibili per lo svolgimento di attività correnti	9.402
B.CA POPOLARE SONDRIO	Per pagamenti indifferibili per lo svolgimento di attività correnti	8.937
B.CA POPOLARE SONDRIO	Per pagamenti indifferibili per lo svolgimento di attività correnti	8.927
B.CA POPOLARE SONDRIO	MS Q.RI VARI in Milano e Provincia LG.560/93	8.233
Totale		168.582

CONCLUSIONI

Si riepilogano nel seguito i punti di maggiore attenzione relativi all'analisi svolta:

- Al 30 giugno 2013, l'importo complessivo residuo dei mutui contratti da ALER è pari a Euro 255 milioni e si riferisce a 48 contratti, la cui ultima scadenza è prevista per il 2042.
- ALER ha in essere finanziamenti a copertura della gestione corrente per un totale di Euro 42.000 migliaia; i mutui relativi sono stati stipulati con la Banca Popolare di Sondrio dal 2009 al 2011 per "pagamenti indifferibili per lo svolgimento di attività correnti".
- Nel corso del 2011, ALER, prevedendo l'esternalizzazione del Fondo Pensione integrativo a soggetti terzi, ha stipulato un mutuo con BNL di Euro 30 milioni; in merito si segnala che:
 - tale importo è stato erogato su un conto vincolato in attesa della costituzione del Fondo Pensione integrativo;
 - il mutuo è stato contratto per Euro 30 milioni, parzialmente rimborsato per circa Euro 3 milioni, e che l'obbligazione iscritta nel bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2012 è pari a Euro 22 milioni, ridotta rispetto all'esercizio precedente di circa Euro 4 milioni;
 - il conto vincolato iscritto nell'attivo del bilancio di ALER è sostanzialmente infruttifero, mentre sul mutuo contratto con BNL maturano interessi passivi al tasso Euribor 6 mesi + 1,40%;

5. Stato del debito finanziario, del suo peso a livello di cassa, della sua prevista durata nel tempo e degli spazi di manovra esistenti per procedere ad una sua eventuale ristrutturazione

- come riportato nella tabella del Capitolo 6, dalle totalizzazioni effettuate risulta che la maggior parte del debito verso istituti bancari è relativo a mutui e stipulati negli anni 2006 e 2007, i quali presentano un importo di debito residuo rispettivamente pari a Euro 76 milioni ed Euro 56 milioni (complessivamente pari al 50% del debito residuo totale al 31 dicembre 2012); ulteriore rilevanza assume l'anno 2011 che include il finanziamento del Fondo Pensione Integrativo con un residuo debito ad Euro 27 milioni.
- Per l'indicazione di eventuali spazi di rinegoziazione dei finanziamenti attuali, ALER potrebbe optare per le seguenti soluzioni:
 - rinegoziazione della durata dei mutui;
 - sospensione dal pagamento delle rate di capitale con conseguente allungamento della scadenza dei finanziamenti.

Si suggerisce di focalizzare lo sforzo di rinegoziazione sugli istituti di credito nei confronti dei quali ALER è maggiormente esposta, ovvero, sulla base dell'esposizione al 30 giugno 2013:

- Intesa San Paolo (Euro 78 milioni);
- Banca Popolare di Sondrio (Euro 72 milioni); tale istituto, tra l'altro, rappresenta il "tesoriere" di ALER;
- Monte dei Paschi di Siena (Euro 38 milioni);
- Banca Nazionale del Lavoro (Euro 26 milioni).

6. Analisi della convenienza degli strumenti finanziari derivati stipulati presso l'azienda e valutazione circa l'opportunità di mantenerli o meno.

6. Analisi della convenienza degli strumenti finanziari derivati stipulati presso l'azienda e valutazione circa l'opportunità di mantenerli o meno.

La principale documentazione utilizzata per lo svolgimento delle analisi è rappresentata, per ogni strumento in essere, da quanto segue:

- delibere consiliari o provvedimenti del Direttore Generale per l'autorizzazione alla sottoscrizione delle operazioni di copertura;
- documentazione contenente l'estratto delle principali condizioni contrattuali (conferme delle operazioni ricevute dagli Istituti di Credito);
- prospetto contenente l'indicazione dei proventi ed oneri conseguiti da ALER dalla sottoscrizione dei contratti derivati al 30 giugno 2013; lo stesso prospetto riporta l'indicazione del Mark to Market al 31 dicembre 2011, 2012 ed al 30 giugno 2013 degli strumenti derivati in essere.

residuo risulta associata a contratti derivati, con evidenza della banca e dell'anno di stipula del mutuo.

CENSIMENTO DEGLI STRUMENTI DERIVATI STIPULATI E ANALISI QUALITATIVA DEGLI STRUMENTI DERIVATI

ALER Milano

A titolo di premessa si evidenzia che ALER non dispone di una procedura interna formalizzata relativa all'utilizzo di contratti derivati.

Al 31 dicembre 2012 ALER ha in essere tre contratti per strumenti finanziari derivati relativi ad altrettanti contratti di mutuo.

La tabella seguente evidenzia, rispetto al debito residuo al 31 dicembre 2012 per finanziamenti bancari in forma di mutuo, quanta parte di tale

6. Analisi della convenienza degli strumenti finanziari derivati stipulati presso l'azienda e valutazione circa l'opportunità di mantenerli o meno.

ALER		ANNO DI STIPULA DEL MUTUO																
ISTITUTO BANCARIO	OGGETTO DEL FINANZIAMENTO	N/D	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOTALE
CASSA DD.PP.	vedi scansioni MEF: n. L. 31/12/11, 31/12/12, 30/06/13	69																
CASSA DD.PP.	N.C. Q.RE RUBATTINO - V. CADUTI DI MARCINELLE						5.328											
CASSA DD.PP.	N.C. POMPEO LEONI - V. G. SPADOLINI						4.071											
B.CA POPOLARE MILANO	INTERV. IN LOCALITA' MUGGIANO: Blocco C2-C3-D-E1-E2					3.287												
B.CA POPOLARE MILANO	INTERV. IN LOCALITA' MUGGIANO (integrazione)									1.316								
BANCA INTESA S.p.A.	INTERV. IN Q.RE CALVAIRATE: F.T 1-3-4-6-7-8-11							4.595										
B.CA POPOLARE SONDRIO	Q.RE STADERA: INT. DI RECUPERO F.TI 2-4 di v.BARRILI 21 e v.PALMIERI 18						1.781											
B.CA POPOLARE SONDRIO	INTERV. di M.S e PROGRAMMATA							4.787										
B.CA POPOLARE SONDRIO	INTERV. di M.S e PROGRAMMATA									3.493								
B.CA POPOLARE SONDRIO	INTERV. DI AUTOCOSTRUZIONE in Paderno Dugnano, Trezzo sull'Adda, Besana Brianza									1.803								
B.CA POPOLARE SONDRIO	INTERV. IN Q.RE STADERA (ft. 2 e 4)- M.S. in COLOGNO M. v.Pirandello 1/8											1.406						
B.CA POPOLARE SONDRIO	ACCONTO DEL 10% CONTRATTI DI Q.RE II											3.275						
B.CA POPOLARE SONDRIO	PRU q.re S. SIRO (MI)-PRU ROZZANO V.le Toscana											4.193						
B.CA POPOLARE SONDRIO	MS Q.RI VARI in Milano e Provincia LG.560/93												8.417					
B.CA POPOLARE SONDRIO	ACQUISTO RUIISA (residenza urbana integrata per studenti e anziani in Milano q.re Stadera)													6.852				
B.CA POPOLARE SONDRIO	Per pagamenti indifferibili per lo svolgimento di attività correnti														10.149			
B.CA POPOLARE SONDRIO	Per pagamenti indifferibili per lo svolgimento di attività correnti																9.145	
B.CA POPOLARE SONDRIO	Per pagamenti indifferibili per lo svolgimento di attività correnti																	9.153
B.CA POPOLARE SONDRIO	Per pagamenti indifferibili per lo svolgimento di attività correnti																	9.604

6. Analisi della convenienza degli strumenti finanziari derivati stipulati presso l'azienda e valutazione circa l'opportunità di mantenerli o meno.

ALER		ANNO DI STIPULA DEL MUTUO																
ISTITUTO BANCARIO	OGGETTO DEL FINANZIAMENTO	N/D	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOTALE
INTESA SAN PAOLO (ex B.ca Intesa)	M.S. RIORDINO ALLOGGI SFITTI in Milano						2.809											
INTESA SAN PAOLO (ex OPI)	ACQUISIZIONE F.ti C-D-E-F in PIEVE EMANUELE								6.320									
INTESA SAN PAOLO (ex OPI)	P.O.R LOCAZIONE PERMANENTE Milano e Provincia									19.267								
INTESA SAN PAOLO (ex OPI)	parte CONTRATTI DI Q.RE II									22.277								
INTESA SAN PAOLO (ex OPI)	M.S. Q.RI DIVERSI LG.560/93										10.958							
INTESA SAN PAOLO (ex BIIS)	RECUPERO EDILIZIO ISTITUTI MILANESI MARTINITT											14.239						
B.CA POPOLARE NOVARA	N.C. IN ABBIATEGRASSO -v. Carini n.14/16 (lotto B ft.B)									1.664								
B.CA POPOLARE NOVARA	N.C. IN CANEGRATE - v. Bormio n.16									2.175								
B.CA POPOLARE NOVARA	N.C. IN COLOGNO MONZESE -v. Guzzina n.37									4.241								
B.CA POPOLARE NOVARA	N.C. IN RHO -v. Giotto n. 12/14 (ex v. Foppa)									2.086								
MONTE PASCHI SIENA (ex BAM)	N.C. IN ABBIATEGRASSO-v.Pazienza n.32 (lotto A)										2.587							
MONTE PASCHI SIENA (ex BAM)	N.C. IN ASSAGO -v.Volta n.2									2.345								
MONTE PASCHI SIENA (ex BAM)	N.C. IN BRUGHERIO -v.Deledda n.19									1.184								
MONTE PASCHI SIENA (ex BAM)	N.C. IN BUCCINASCO -v.Bologna n.10/a 10/b									2.345								
MONTE PASCHI SIENA (ex BAM)	N.C. IN CERNUSCO S/N -v.Melghera n.12 (ex v.Don L.Sturzo)										1.883							
MONTE PASCHI SIENA (ex BAM)	N.C. IN LAZZATE -v.Torino n. 50									1.166								
MONTE PASCHI SIENA (ex BAM)	N.C. IN SEGRATE -v.Delle Regioni n.16									2.679								
MONTE PASCHI SIENA (ex BAM)	N.C. IN SENAGO -v. Fosse Ardeatine n. 40/42									1.108								
MONTE PASCHI SIENA (ex BAM)	N.C. IN SESTO S.G.- v. Bergomi n. 8 (recupero sottotetti)									759								

6. Analisi della convenienza degli strumenti finanziari derivati stipulati presso l'azienda e valutazione circa l'opportunità di mantenerli o meno.

ALER		ANNO DI STIPULA DEL MUTUO																
ISTITUTO BANCARIO	OGGETTO DEL FINANZIAMENTO	N/D	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOTALE
MONTE PASCHI SIENA (ex BAM)	N.C. IN SESTO S.G. - v.le Edison n.105									2.667								
MONTE PASCHI SIENA (ex BAM)	parte CONTRATTI DI Q.RE II										20.088							
DEXIA CREDIOP S.p.A.	acqu. Immobile via Attendolo Sforza edif. N.5(ocaz. Studenti)										12.112							
DEXIA CREDIOP S.p.A./ BNL	N.C. IN SEGRATE - via Delle Regioni n.20												227					
DEXIA CREDIOP S.p.A./ BNL	N.C. IN TREZZANO - via Treves n.34/38												2.351					
DEXIA CREDIOP S.p.A./ BNL	RESIDENZA UNIVERSITARIA Q.re Gratosoglio-Comune di Milano, via Dei Missaglia												2.356					
DEXIA CREDIOP S.p.A./ BNL	RESIDENZA UNIVERSITARIA P.za Ferrara-Comune di Milano, quartiere Mazzini												494					
DEXIA CREDIOP S.p.A./ BNL	N.C. IN ROGOREDO-Comune di Milano												227					
BNL	Fondo pensione ex dipendenti IACP/Aler														27.025			
INTESA SAN PAOLO (ex B.ca Intesa)	INTERVENTO IN VIMERCATE v. Tonale Lg.457/78 agevolata		4															
TOTALE DEBITO PER MUTUI RESIDUO AL 31.12.2012		69	4	0	0	3.287	13.989	9.382	11.616	76.153	56.045	21.091	15.804	18.298	36.629	0	0	262.367
DI CUI CON DERIVATO											31.046	14.239						45.285
COPERTURA PERCENTUALE											55	68						17

6. Analisi della convenienza degli strumenti finanziari derivati stipulati presso l'azienda e valutazione circa l'opportunità di mantenerli o meno.

La tabella sopra riportata fa emergere, oltre alle informazioni relative alla copertura del debito attraverso strumenti derivati, anche alcune informazioni circa gli anni di stipula dei contratti di mutuo ed i relativi importi residui di debito al 31 dicembre 2012.

In merito a questo aspetto, dalle totalizzazioni effettuate sulla tabella risulta che la maggior parte del debito verso istituti bancari per mutui era stato stipulato negli anni 2006 e 2007, i quali presentano ancora un importo di debito residuo pari, rispettivamente a Euro 76 milioni e Euro 56 milioni (complessivamente pari al 50% del debito residuo totale al 31 dicembre 2012); ulteriore rilevanza assume l'anno 2011 che include un debito residuo pari a Euro 27 milioni relativo al mutuo stipulato per il finanziamento del Fondo Pensione Integrativo (si veda in proposito al Capitolo 2)

In relazione alla copertura dei finanziamenti mediante strumenti derivati, il debito residuo al 31 dicembre 2012 è associato a derivati per un importo pari al 17% del totale.

Inoltre, il grafico seguente evidenzia la copertura tramite contratti derivati per banca, data di stipula e data scadenza dei finanziamenti; la legenda di lettura del grafico è la seguente:

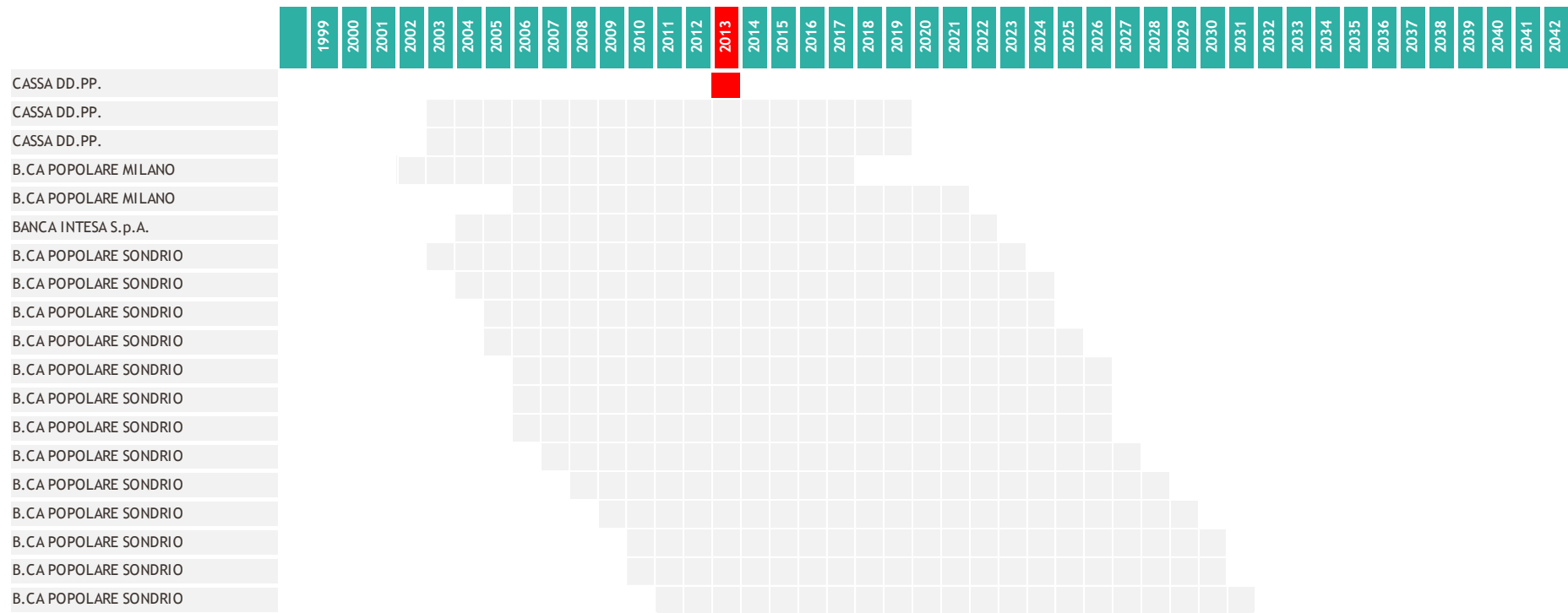
- celle in grigio: durata del finanziamento (dalla data di sottoscrizione alla data di rimborso);
- celle in rosso: parte della durata del finanziamento in cui il derivato è già stato operante fino al 2013;
- celle in blu: parte della durata del finanziamento in cui il derivato continuerà ad essere operante dopo il 2013.

Dall'osservazione del grafico si nota che:

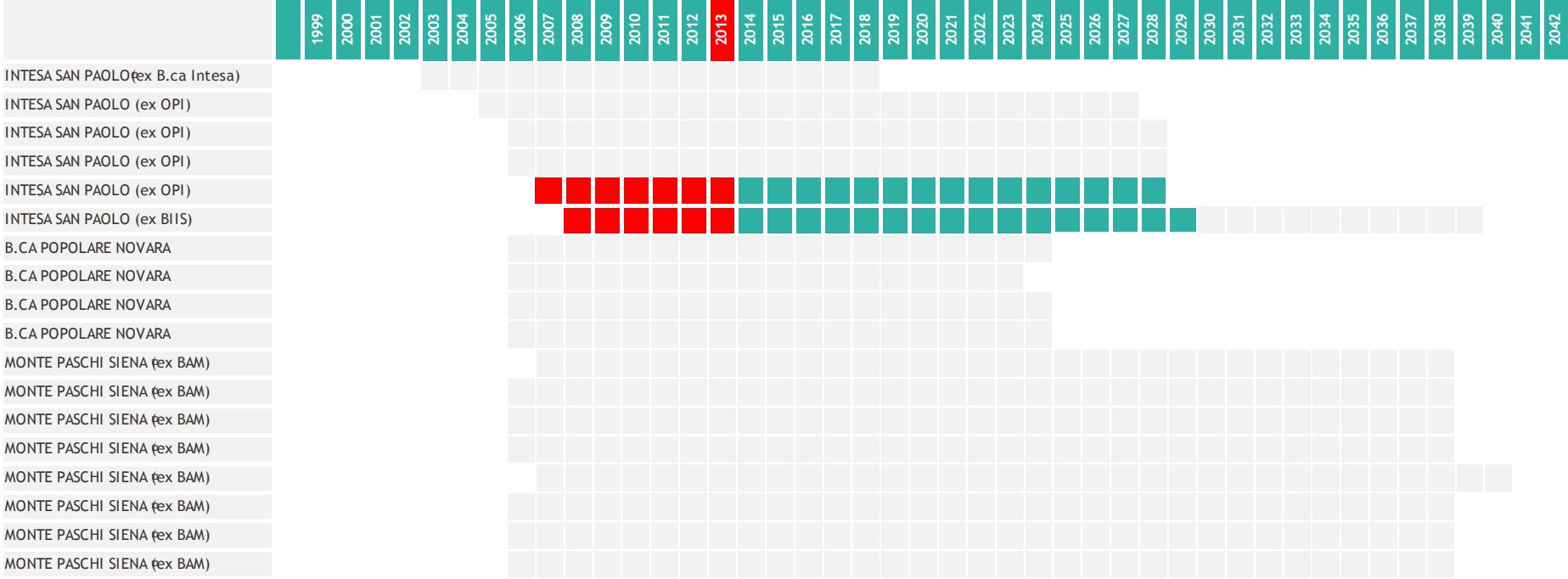
- i derivati in essere sono stati stipulati in relazione a finanziamenti aventi data decorrenza tra il 2007 e il 2008;
- non tutti i finanziamenti con decorrenza dal 2007 e 2008, sono stati oggetto di copertura tramite contratto derivato;
- la durata dei contratti di finanziamento coperti da derivati non è uniforme nei casi analizzati;
- vi sono altri contratti di finanziamento di durata pari a quelli che sono stati oggetto di copertura con derivati, sui quali non è stato stipulato un correlato contratto derivato;
- la durata della copertura tramite derivato non è comune nei tre casi analizzati (in alcuni casi riguarda tutta la durata del finanziamento, in altri casi riguarda un periodo più ridotto).

L'osservazione di tali fenomeni fa emergere che, apparentemente, il ricorso ai contratti derivati non ha seguito una logica uniforme rispetto al momento storico della loro sottoscrizione e/o rispetto alla tipologia di contratto di finanziamento sottostante e/o rispetto all'istituto finanziario erogante; tale osservazione, inoltre, conferma quanto indicato in premessa, ovvero che ALER Milano non è dotata di una procedura interna formalizzata relativa all'impiego di contratti derivati.

6. Analisi della convenienza degli strumenti finanziari derivati stipulati presso l'azienda e valutazione circa l'opportunità di mantenerli o meno.



6. Analisi della convenienza degli strumenti finanziari derivati stipulati presso l'azienda e valutazione circa l'opportunità di mantenerli o meno.



6. Analisi della convenienza degli strumenti finanziari derivati stipulati presso l'azienda e valutazione circa l'opportunità di mantenerli o meno.

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042			
MONTE PASCHI SIENA (ex BAM)																																															
MONTE PASCHI SIENA (ex BAM)																																															
MONTE PASCHI SIENA (ex BAM)																																															
DEXIA CREDIOP S.p.A.																																															
DEXIA CREDIOP S.p.A. / BNL																																															
DEXIA CREDIOP S.p.A. / BNL																																															
DEXIA CREDIOP S.p.A. / BNL																																															
DEXIA CREDIOP S.p.A. / BNL																																															
BNL																																															
INTESA SAN PAOLO (ex B.ca Intesa)																																															

6. Analisi della convenienza degli strumenti finanziari derivati stipulati presso l'azienda e valutazione circa l'opportunità di mantenerli o meno.

Si presentano nel seguito le caratteristiche dei contratti derivati e dei contratti di mutuo correlati, unitamente ad alcuni elementi di evidenza derivanti dalla lettura delle delibere interne che hanno autorizzato la sottoscrizione dei derivati.

Contratto Intesa San Paolo (Ex Banca OPI - Banca per la finanza delle opere pubbliche e alle infrastrutture)

Il rapporto tra ALER e Intesa San Paolo (Ex Banca OPI) è articolato su due accordi distinti:

Contratto di mutuo

Il contratto è stato stipulato in data 1.08.2007 sulla base della delibera del Consiglio di Amministrazione di ALER del 31.07.2007.

L'importo del finanziamento è pari a Euro 12.850 migliaia da erogarsi in tranche (Euro 6.500 migliaia entro il 6.08.2007 ed ulteriori Euro 6.350 migliaia entro il 30.06.2008, sulla base dello stato di avanzamento dei lavori di manutenzione per i quali il mutuo è stato richiesto).

La restituzione del finanziamento avverrà in 40 rate semestrali posticipate a partire dal 31.12.2008 fino al 30.06.2028.

Sul finanziamento maturano interessi semestrali posticipati a partire dal 31.12.2007 fino al 30.06.2028 al tasso Euribor/360 6 mesi + 0,585.

Contratto di derivato

Dalla documentazione che ci è stata prodotta, ALER ha ricevuto da Banca Intesa San Paolo (Ex Banca OPI) una comunicazione datata 23.05.2007 avente ad oggetto "finanziamento di Euro 12.850.000 e proposta di copertura del rischio di tasso".

Tale comunicazione riporta esplicitamente che *"le condizioni prospettate presuppongono il perfezionamento dell'operazione entro il 30 luglio 2007, decorso il quale si intendono in ogni caso soggette a revisione"*.

Le condizioni della copertura del rischio tasso prevedono:

- nozionale pari a Euro 6.425 migliaia (secondo piano di ammortamento);
- CAP:
 - 5,10% dal 30.06.2007 al 30.06.2008
 - 5,28% dal 30.06.2008 al 30.06.2028;
- FLOOR:
 - 4,10% dal 30.06.2007 al 30.06.2008
 - 4,28% dal 30.06.2008 al 30.06.2028;

Successivamente, il derivato è stato stipulato sulla base della delibera del Consiglio di Amministrazione di ALER del 31.07.2007 *"su proposta del Direttore Area Finanza e visto il parere favorevole espresso dal Direttore Generale in merito alla legittimità del provvedimento"* e prevede una copertura dal rischio di rialzo dei tassi di interesse; la delibera consiliare ha previsto esplicitamente la tipologia di derivato da stipulare e le principali condizioni indicando di *"autorizzare l'attivazione di un contratto di copertura del rischio di tasso denominata "zero cost collar" alle condizioni vigenti alla stipula del contratto di mutuo:*

6. Analisi della convenienza degli strumenti finanziari derivati stipulati presso l'azienda e valutazione circa l'opportunità di mantenerli o meno.

- *tasso minimo garantito (acquisto CAP):*
 - 5,10% dal 30.06.2007 al 30.06.2008
 - 5,28% dal 30.06.2008 al 30.06.2028;
- *tasso minimo da pagare (vendita FLOOR):*
 - 4,10% dal 30.06.2007 al 30.06.2008
 - 4,28% dal 30.06.2008 al 30.06.2028;

Ai tassi di cui sopra verrà applicato lo spread annuo fisso di 0,585 punti percentuali per anno come previsto dalle condizioni del finanziamento”

Si segnala che, al 31.07.2007, data dell'assunzione della delibera del Consiglio di Amministrazione di ALER, le condizioni contenute nella proposta di copertura del 23.05.2007 erano già “oggetto di revisione” in quanto valide fino al 30.07.2007.

A tale proposito si nota che:

- nel verbale del Consiglio di Amministrazione di ALER sono state riportate le condizioni di cui alla proposta di copertura del 23.05.2007;
- nello stesso verbale viene precisato che si autorizza la copertura “alle condizioni vigenti alla stipula del contratto di mutuo”;
- la stipula dell'atto di mutuo è avvenuta in data 1.08.2007 e che in tale momento Banca OPI ha inviato ad ALER un documento con le condizioni di copertura riviste rispetto alla proposta originale del 23.05.2007.

Dal documento a noi consegnato da ALER, emesso da Banca OPI e datato 1.08.2007 (Conferma dell'Operazione di Interest rate collar), emergono le seguenti condizioni e considerazioni :

- la data di efficacia del derivato (31.12.2008) coincide con l'inizio del periodo di rimborso del capitale prevista dal contratto di mutuo collegato;
- le condizioni del contratto derivato indicate differiscono da quelle approvate dal Consiglio di Amministrazione di ALER il 31.07.2007 e risultano essere le seguenti:
 - somma figurativa: determinata sulla base di un piano di ammortamento che prevede un importo a scalare a partire da Euro 12.662 migliaia alla data del 31.12.2008;
 - tasso CAP:
 - 5,40% dal 31.12.2008 al 31.12.2009
 - 5,60% dal 31.12.2009 al 31.12.2028;
 - tasso FLOOR:
 - 4,40% dal 31.12.2008 al 31.12.2009
 - 4,50% dal 31.12.2009 al 30.06.2028;
- rispetto a quanto approvato in Consiglio di Amministrazione:
 - il nozionale di riferimento è passato da Euro 6.425 migliaia (a scalare secondo piano di ammortamento) a Euro 12.662 (a scalare secondo piano di ammortamento);
 - i tassi CAP e FLOOR si sono incrementati;
 - il periodo di inizio della copertura si è spostato in avanti di un anno e mezzo.

Dalla documentazione resa disponibile non si evince l'esistenza di penali per l'eventuale estinzione anticipata dello strumento derivato rispetto alla sua naturale scadenza. A seguito di nostra specifica richiesta, ALER ci ha confermato con mail del 29.10.2013 che “in merito all'evidenza documentale relativa all'esistenza o meno della penale per estinzione anticipata ed alla sua misura relativa ai contratti derivati (A)

6. Analisi della convenienza degli strumenti finanziari derivati stipulati presso l'azienda e valutazione circa l'opportunità di mantenerli o meno.

Intesa San Paolo-ex B.ca Opi e (C) Intesa San Paolo-ex Biis, si comunica che, per l'estinzione anticipata delle operazioni di swap del gruppo Banca Intesa, non è prevista alcuna penale”.

Si evidenzia che, dalla lettura della delibera consiliare, non si evincono le valutazioni effettuate dal Consiglio di Amministrazione per l'assunzione del derivato.

Nel testo della delibera si indica che il Consiglio di Amministrazione ha deliberato l'assunzione del derivato *“su proposta del Direttore Area Finanza e visto il parere favorevole espresso dal Direttore Generale in merito alla legittimità del provvedimento”*.

Abbiamo richiesto se il Direttore Area Finanza e/o il Direttore Generale hanno inviato documenti ufficiali al Consiglio e/o se tali documenti risultano agli atti del Consiglio a supporto delle valutazioni e decisioni assunte dal Consiglio stesso; dalla risposta ricevuta via mail il 12.11.2013 emerge che agli atti non esiste tale documentazione.

Contratto Banca Agricola Mantovana (Gruppo MPS)

Il rapporto tra ALER e Banca Agricola Mantovana è articolato su due accordi distinti:

Contratto di mutuo

Il contratto di mutuo è stato stipulato in data 27.06.2007 sulla base della delibera del Consiglio di Amministrazione del 26.01.2006, come modificata dal provvedimento del Direttore Generale del 30.03.2007; la

modifica operata dal provvedimento del Direttore Generale, come indicato nelle premesse allo stesso provvedimento, ha riguardato:

- il cambio di destinazione del finanziamento di Euro 15.800 migliaia da “intervento di locazione temporanea” (come in precedenza deliberato dal Consiglio di Amministrazione del 26.01.2006) a “contratti di quartiere II”;
- l'integrazione dell'importo da Euro 15.800 migliaia (come in precedenza deliberato dal Consiglio di Amministrazione del 26.01.2006) a Euro 22.000 migliaia.

Le premesse incluse nel provvedimento del Direttore Generale indicano i passaggi che hanno portato alle modifiche e indicano altresì che le modifiche sono state richieste dall'Area Finanza a Banca Agricola Mantovana che ha espresso il proprio parere favorevole alle modifiche stesse.

L'importo del finanziamento è pari a Euro 22.000 migliaia da erogarsi a semplice richiesta di ALER entro il termine massimo del 1.07.2009.

La restituzione del finanziamento avverrà in 60 rate semestrali posticipate a partire dal 1.01.2010 (per una durata complessiva di 30 anni).

Sul finanziamento maturano interessi semestrali posticipati al tasso Euribor/360 6 mesi + 0,8; il finanziamento prevede un preammortamento fino al 1.07.2009.

6. Analisi della convenienza degli strumenti finanziari derivati stipulati presso l'azienda e valutazione circa l'opportunità di mantenerli o meno.

Contratto di derivato

Il derivato è stato stipulato sulla base del provvedimento del Direttore Generale del 30.03.2007, il medesimo con il quale veniva autorizzata l'assunzione del contratto di mutuo di cui sopra.

Il provvedimento autorizza *“la sottoscrizione di un contratto di copertura rischio tassi [...] “IRS multifase con barriera” da stipularsi con la Banca Agricola Mantovana S.p.A. alle seguenti condizioni:*

- *dal 30.06.2007 al 30.06.2009 tasso fisso del 3,90%;*
- *dall'1.07.2009 al 30.06.2016 tasso fisso del 4,28% nei semestri in cui l'Euribor 6 mesi è inferiore al 5,28%, Euribor 6 mesi - 1% nei semestri in cui l'Euribor è uguale o superiore al 5,28%;”*

“Ai tassi di cui sopra verrà applicato lo spread del 0,80% come previsto dalla delibera del Consiglio di Amministrazione del 26.1.2006.”

Nel testo del provvedimento del Direttore Generale sono indicate le seguenti premesse:

- *“vista la proposta della Banca Agricola Mantovana S.p.A. e Monte dei Paschi di Siena Finance (allegata alla presente) di dotare il mutuo in esame di una garanzia di copertura del rischio dell'aumento del tasso di interesse mediante la stipula di un atto separato da perfezionarsi prima del contratto di finanziamento (previsto entro giugno 2007) e solo nel caso in cui le condizioni della copertura siano quelle indicate nell'allegata proposta o migliorative per l'Aler”;*
- *“verificata la validità della succitata proposta che consente di beneficiare di un tasso di interesse fisso pari al 3,90% inferiore all'Euribor attualmente in vigore (4,036%) per i primi due anni e per i successivi 7 anni di un tasso inferiore all'Euribor 6 mesi nel caso di aumento dello stesso e comunque di un tasso fisso in linea*

con l'andamento stimato dei tassi variabili (in aumento)”;

- *“vista la proposta del Direttore Area Finanza”*

Al provvedimento del Direttore Generale risulta allegata la proposta di Banca Agricola Mantovana S.p.A. datata 29.03.2007; ad ogni modo si evidenzia che non risultano evidenti dal testo del provvedimento le valutazioni di dettaglio effettuate per l'assunzione del derivato.

Con riferimento al passaggio del provvedimento in cui si richiama la proposta del Direttore Area Finanza, abbiamo richiesto la documentazione esistente agli atti della Direzione Generale o trasmessa dal Direttore Area Finanza con la descrizione della proposta o delle motivazioni o valutazioni effettuate in merito all'assunzione del derivato; dalla risposta ricevuta via mail il 12.11.2013 emerge che non vi sono documenti agli atti.

In data 6.04.2007 viene sottoscritta da Banca Agricola Mantovana S.p.A. e da ALER una lettera di “Conferma di operazione finanziaria “Operazione Finanziaria”” che riporta gli estremi del contratto di derivato; le condizioni indicate nella lettera sono in linea con quelle indicate nel provvedimento del Direttore Generale del 30.03.2007 per l'autorizzazione alla sottoscrizione.

Nella lettera di “Conferma di operazione finanziaria “Operazione Finanziaria”” vengono indicate anche le condizioni di estinzione anticipata, secondo le quali *“il cliente ha facoltà di estinguere anticipatamente la presente operazione dandone comunicazione alla Banca Agricola Mantovana S.p.A. / Filiale di Milano nei termini e alle condizioni previsti dall'articolo 16 dell'Accordo. Condizionatamente*

6. Analisi della convenienza degli strumenti finanziari derivati stipulati presso l'azienda e valutazione circa l'opportunità di mantenerli o meno.

all'esercizio di tale facoltà, la Cliente si impegna a riconoscere a titolo di penale lo 0,25% dell'importo di riferimento. La valorizzazione della posizione debitoria/creditoria del Cliente avverrà al valore di mercato ("mark to market" determinato in esclusiva, in deroga a quanto specificato nell'art. 16 dell'Accordo, dall'Agente di calcolo".

Contratto Intesa San Paolo (Ex BIIS - Banca Infrastrutture Innovazione e Sviluppo)

Il rapporto tra ALER e Banca BIIS è articolato su due accordi distinti:

Contratto di mutuo

- Il contratto è stato stipulato in data 22.04.2008 sulla base della delibera consiliare ALER del 31.05.2007.
- L'importo del finanziamento è pari a Euro 15.000 migliaia .
- La restituzione del finanziamento avverrà in 60 rate semestrali posticipate a partire dal 31.12.2009 fino al 30.06.2039; per il periodo tra la stipula del finanziamento ed il 31.12.2009 è previsto un periodo di preammortamento.
- Sul finanziamento maturano interessi semestrali posticipati al tasso Euribor/360 6 mesi + 0,65.

Contratto di derivato

L'assunzione del derivato è stata deliberata dal Consiglio di Amministrazione del 31.05.2007 unitamente alla delibera di assunzione del mutuo di cui sopra; ciò si desume dal testo della delibera che recita:

"[...] delibera di assumere da Banca Intesa Infrastrutture e Sviluppo il

mutuo da accendere per il finanziamento dell'intervento di recupero degli immobili [...] fino alla concorrenza di E. 15.000.000 alle seguenti condizioni: Euribor 6 mesi + 0,65% con impegno di Aler Milano alla copertura del rischio di rialzo dei tassi con Banca Intesa Infrastrutture e Sviluppo con strumenti "zero cost collar" (senza spese aggiuntive)"

La delibera fa riferimento ad un'offerta di condizioni economiche presentata da Banca Intesa Infrastrutture e Sviluppo in data 15.05.2007, agli atti dell'Area Finanza.

Tale "offerta di condizioni economiche per un mutuo fondiario di Euro 15.000.000", facendo riferimento ad una precedente offerta del 26.04.2007 ed ai successivi movimenti sul mercato dei tassi ed alle successive richieste da parte di ALER, prevede un' "offerta economica alternativa" con le seguenti condizioni:

- Euribor 6 mesi + 0,65% con impegno di ALER alla copertura del rischio di rialzo dei tassi con BIIS con strumenti "zero cost collar";
- Euribor 6 mesi + 0,75% senza l'impegno suddetto.

Si segnala che, nel testo dell'offerta, non sono previste le condizioni di dettaglio della copertura proposta.

Dalla lettura del testo della delibera del Consiglio di Amministrazione, risulta che lo stesso ha deliberato "su proposta del Direttore Area Finanza" e "visto il parere favorevole espresso dal Direttore Generale in merito alla legittimità del provvedimento".

Dalla delibera consiliare non si evincono le valutazioni di dettaglio effettuate dal Consiglio di Amministrazione per l'assunzione del

6. Analisi della convenienza degli strumenti finanziari derivati stipulati presso l'azienda e valutazione circa l'opportunità di mantenerli o meno.

derivato e non sono riportate le condizioni del derivato stesso. Abbiamo richiesto se il Direttore finanza e/o il Direttore Generale hanno inviato documenti ufficiali al Consiglio e/o se tali documenti risultano agli atti del Consiglio a supporto delle valutazioni e decisioni assunte dal Consiglio stesso; dalla risposta ricevuta via mail il 12.11.2013 emerge che agli atti non esiste tale documentazione.

Dalla documentazione che ci è stata prodotta risulta che, in data 21.04.2008 (giorno antecedente la stipula del mutuo e circa un anno dopo la delibera che autorizzava il mutuo e la copertura del rischio di tasso con il derivato), ALER riceveva, via mail da Banca BIIS, un aggiornamento delle condizioni di copertura del mutuo.

Il documento, a fronte di un mutuo di durata 30 anni, presentava una copertura di durata 20 anni di tipo "zero cost collar step-up" caratterizzata da strikes, sia del Floor che del Cap, che crescono con il passare del tempo in linea con la crescita prevista della curva dei tassi.

Le condizioni proposte sono le seguenti:

- Importo nozionale: 15 Euro.000 migliaia ;
- Decorrenza: 30.06.2009
- Scadenza: 30.06.2029
- tasso CAP:
 - 5,90% dal 30.06.2009 al 30.06.2019
 - 6,00% dal 30.06.2019 al 30.06.2029;
- tasso FLOOR:
 - 4,00% dal 30.06.2009 al 30.06.2013
 - 4,20% dal 30.06.2013 al 30.06.2029;

Pertanto, come indicato nel documento di presentazione, i tassi risultanti saranno i seguenti:

- Se l'Euribor 6 mesi è compreso tra Cap e Floor: Euribor 6 mesi;
- Se l'Euribor 6 mesi sarà superiore al Cap: lo strike del Cap;
- Se l'Euribor 6 mesi sarà inferiore al Floor: lo strike del Floor.

Il documento di presentazione dello strumento derivato include una tabella che indica *"i tassi attesi che Aler Milano pagherà (in ipotesi di realizzo della curva Forward) con la struttura di copertura proposta"*; si osserva che, a qualsiasi data semestrale di pagamento interessi tra il 30.06.2009 ed il 30.06.2029, tali tassi, probabilmente rappresentativi della media delle attese, risultavano sempre compresi tra il cap ed il floor.

Il documento indica, inoltre, che *"la struttura presentata non tiene conto dello spread creditizio (0,65%) sul mutuo a tasso variabile; quest'ultimo va considerato come elemento aggiuntivo nel calcolo del tasso finale pagato da Aler."*

Infine, il documento di presentazione precisa che *"in caso di estinzione anticipata dell'operazione di swap, non è prevista alcuna penale per Aler Milano; peraltro lo smobilizzo dell'operazione ("unwinding"), con il versamento del netto ricavo del valore dello swap, sarà calcolato in base sia alla curva dei tassi che a quella di volatilità vigenti sul mercato al momento dell'estinzione. Il netto ricavo potrà perciò essere - a seconda delle condizioni di mercato - a favore o a sfavore di Aler Milano senza poterne predeterminare l'importo."*

6. Analisi della convenienza degli strumenti finanziari derivati stipulati presso l'azienda e valutazione circa l'opportunità di mantenerli o meno.

Le condizioni indicate in precedenza sono state poi confermate in una comunicazione di Banca BIIS datata 24.04.2008, con l'eccezione del tasso floor per il periodo dal 30.06.2013 al 30.06.2029 che cambia da 4,20% a 4,13%.

Segnaliamo inoltre che la comunicazione di Banca BIIS del 24.04.2008 attesta i termini e le condizioni del contratto n. 804230151/52 concluso con Aler "tramite comunicazione telefonica in data 22.04.2008".

Infine, con riferimento all'esistenza di penali per estinzione anticipata, segnaliamo che dalla documentazione resa disponibile non si evince l'esistenza di penali per l'eventuale estinzione anticipata dello strumento derivato rispetto alla sua naturale scadenza; a seguito di nostra specifica richiesta, ALER ci ha confermato con mail del 29.10.2013 che "in merito all'evidenza documentale relativa all'esistenza o meno della penale per estinzione anticipata ed alla sua misura relativa ai contratti derivati (A) Intesa San Paolo-ex B.ca Opi e (C) Intesa San Paolo-ex Biis, si comunica che, per l'estinzione anticipata delle operazioni di swap del gruppo Banca Intesa, non è prevista alcuna penale".

ASSET S.r.l.

Nell'ambito del gruppo di società facenti capo ad ALER è emerso che anche la società Asset S.r.l. ha in essere un contratto derivato stipulato nel mese di gennaio 2013 relativo ad un corrispondente contratto di mutuo stipulato nel mese di dicembre 2012.

La tabella seguente evidenzia, rispetto al debito residuo al 31 dicembre 2012 per finanziamenti bancari in forma di mutuo, quanta parte di tale residuo risulta associata a contratti derivati, con evidenza della banca e dell'anno di stipula del mutuo.

6. Analisi della convenienza degli strumenti finanziari derivati stipulati presso l'azienda e valutazione circa l'opportunità di mantenerli o meno.

ASSET S.r.l.	ANNO DI STIPULA DEL MUTUO									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOTALE
INTESA SAN PAOLO Pieve Emanuele (Residenziale)	8.410									
INTESA SAN PAOLO Pieve Emanuele (Direzionale)	15.918									
CASSA RISPARMIO DI PARMA E PIACENZA Immobili Garbagnate Mil.					27.036					
CARIGE Terreno Arconate						1.093				
CARIGE Immobile Milano Attendolo						9.000				
BANCA NAZIONALE DEL LAVORO Terreno Garbagnate Mil.								7.500		
TOTALE DEBITO PER MUTUI RESIDUO AL 31.12.2012	24.328	0	0	0	27.036	10.093	0	7.500	0	68.957
DI CUI CON DERIVATO (Copertura stipulata nel 01.2013)								7.500		7.500
COPERTURA PERCENTUALE								100		11

Si presentano nel seguito le caratteristiche del contratto derivato e del correlato contratto di mutuo.

Contratto Banca Nazionale del Lavoro

Il rapporto tra Asset S.r.l. e BNL è articolato su due accordi distinti:

Contratto di mutuo

- Il contratto è stato stipulato in data 3.12.2012 sulla base della delibera del Consiglio di Amministrazione di Asset del 21.11.2012.
- L'importo del finanziamento è pari a Euro 7.500 migliaia .
- La durata del finanziamento è fino a 5 anni (oltre preammortamento massimo di 6 mesi) in rate semestrali posticipate.
- Sul finanziamento maturano interessi semestrali posticipati al tasso Euribor/360 6 mesi + 0,47.

Contratto di derivato

Il contratto di derivato è stato stipulato in data 11.01.2013 sulla base della delibera del Consiglio di Amministrazione di Asset del 21.11.2012 che, unitamente alla delibera del finanziamento di cui al punto precedente, ha deliberato anche l'assunzione di un derivato IRS da perfezionare entro 3 mesi dall'erogazione del finanziamento, conferendo *“mandato al Presidente ed al Consigliere Delegato, con firma disgiunta tra loro, per la sottoscrizione di tutti gli atti inerenti e conseguenti, ivi compresa la copertura rischio tasso IRS, indicata da BNL come condizione per il finanziamento”*.

La conferma dell'operazione inviata da BNL ad Asset e datata 11.01.2013 riporta le seguenti condizioni:

- importo di riferimento: Euro 7.500 migliaia
- data iniziale: 31.12.2012
- data finale: 31.12.2017
- tasso parametro A: a crescere secondo la seguente tabella:

Periodo Tasso parametro A/B		Importo di riferimento Euro migliaia	Tasso parametro A
31.12.2012	28.06.2013	7.500	0.30%
28.06.2013	31.12.2013	6.750	0.55%
31.12.2013	30.06.2014	6.000	0.70%
30.06.2014	31.12.2014	5.250	0.85%
31.12.2014	30.06.2015	4.500	1.00%
30.06.2015	31.12.2015	3.750	1.20%
31.12.2015	30.06.2016	3.000	1.50%
30.06.2016	30.12.2016	2.250	1.50%
30.12.2016	30.06.2017	1.500	1.50%
30.06.2017	29.12.2017	750	1.50%

- tasso parametro B: Euribor 6 mesi
- il valore di estinzione anticipata includerà le seguenti componenti:
 - il mark to market;
 - gli oneri di gestione del rischio di mercato (hedging cost), pari a 0,05% dell'importo di riferimento iniziale;
 - la remunerazione dell'attività commerciale della banca e dei vari fattori di costo e di rischio da essa sostenuti (mark up), pari a 0,41% dell'importo di riferimento iniziale.

6. Analisi della convenienza degli strumenti finanziari derivati stipulati presso l'azienda e valutazione circa l'opportunità di mantenerli o meno.

STIMA DEGLI EFFETTI QUANTITATIVI DEGLI STRUMENTI DERIVATI FINALIZZATA A FORNIRE ELEMENTI DI VALUTAZIONE CIRCA L'OPPORTUNITÀ DEL LORO MANTENIMENTO O MENO.

Al fine di individuare gli effetti contabili registrati negli ultimi bilanci di ALER è stato effettuato un riscontro numerico tra i valori risultanti dal prospetto riepilogativo dei proventi ed oneri che i derivati hanno comportato sui bilanci di ALER relativamente agli esercizi 2010, 2011 e 2012 e dei valori dichiarati nel prospetto stesso per quanto riguarda il Mark to market degli strumenti al 31 dicembre 2011 e 2012.

Inoltre, è stato effettuato un riscontro tra il Mark to Market dei derivati al 30 giugno 2013 indicato nel prospetto predisposto da ALER rispetto alle comunicazioni inviate dagli Istituti di credito ad ALER.

Per lo svolgimento delle analisi è stato principalmente utilizzato un prospetto predisposto dall'Ufficio Tesoreria di ALER contenente l'indicazione dei proventi ed oneri conseguiti da ALER dalla data di sottoscrizione dei contratti derivati al 30 giugno 2013; lo stesso prospetto riporta l'indicazione del Mark to Market al 31 dicembre 2011, 2012 ed al 30 giugno 2013 degli strumenti derivati in essere.

Gli importi di proventi ed oneri relativi ai differenziali accreditati o addebitati semestralmente dagli Istituti di Credito ad ALER relativi agli esercizi 2010, 2011 e 2012 sono stati riscontrati con i dati riportati nell'informativa di bilancio senza evidenziare differenze; analogo riscontro

con l'informativa di bilancio è stato effettuato per il valore del Mark to Market al 30 giugno 2013 rispetto alle comunicazioni che ALER ha ricevuto dalle banche.

Per quanto riguarda gli effetti contabili che gli strumenti derivati hanno prodotto dalla data di loro sottoscrizione (2007 nel caso del derivato MPS - Ex BAM, 2009 negli altri due casi) fino al 30 giugno 2013 risulta che:

- nel conto economico dei periodi in oggetto è stato contabilizzato un importo pari a Euro 5.847 migliaia a titolo di differenziali tra il tasso di interesse gravante sui finanziamenti ed il tasso di interesse previsto dal derivato che le banche hanno addebitato semestralmente ad ALER;
- la stima del mark to market al 30 giugno 2013 è negativo ed è pari a Euro 8.061 migliaia complessivamente per i tre contratti in essere; tale importo, non contabilizzato nel bilancio di ALER redatto secondo principi contabili italiani, rappresenta l'esborso che verrebbe richiesto dagli Istituti di Credito in caso di richiesta da parte di ALER di estinguere i derivati anticipatamente rispetto alla scadenza; in linea di principio, tale ammontare corrisponde al valore attuale degli oneri (differenziali negativi) che deriveranno in futuro se tali contratti venissero mantenuti attivi e che dovranno essere contabilizzati nei conti economici dei prossimi esercizi: Tale stima potrebbe essere suscettibile di variazioni in futuro in funzione dell'andamento dei tassi di interesse;
- la penale per l'estinzione anticipata del contratto derivato MPS, che è risultato l'unico ad avere una previsione contrattuale in tal senso, è pari a Euro 50 migliaia, corrispondente allo 0,25% applicato ad un importo di Euro 19.764 migliaia, corrispondente al debito residuo al 30 giugno 2013 del mutuo a cui il derivato è riferito.

6. Analisi della convenienza degli strumenti finanziari derivati stipulati presso l'azienda e valutazione circa l'opportunità di mantenerli o meno.

Nella tabella sottostante vengono riepilogati gli effetti contabili sintetizzati al punto a., dettagliati per data di scambio dei flussi differenziali e per competenza annuale, e gli importi relativi al mark to market ed alle penali stimate al 30 giugno 2013.

(Importi in € / 000)

	INTESA SANPAOLO (ex BANCA OPI)	MONTE DEI PASCHI DI SIENA (ex BAM)	INTESA SANPAOLO (ex BIIS -BANCA INFRASTRUTTURE INNOVAZIONE E SVILUPPO)	TOTALE
31/12/2007	0	16	0	
30/06/2008	0	66	0	
31/12/2008	0	137	0	
30/06/2009	(87)	(95)	0	
31/12/2009	(195)	(326)	(200)	
30/06/2010	(216)	(355)	(221)	
31/12/2010	(214)	(353)	(220)	
30/06/2011	(194)	(322)	(200)	
31/12/2011	(161)	(268)	(161)	
29/06/2012	(165)	(277)	(169)	
31/12/2012	(205)	(351)	(223)	
30/06/2013	(228)	(403)	(257)	
Totale differenziali	(1.665)	(2.531)	(1.651)	(5.847)

(Importi in € / 000)

	INTESA SANPAOLO (ex BANCA OPI)	MONTE DEI PASCHI DI SIENA (ex BAM)	INTESA SANPAOLO (ex BIIS -BANCA INFRASTRUTTURE INNOVAZIONE E SVILUPPO)	TOTALE
2007	0	16	0	16
2008	0	203	0	203
2009	(282)	(421)	(200)	(903)
2010	(430)	(708)	(441)	(1.579)
2011	(355)	(590)	(361)	(1.306)
2012	(370)	(628)	(392)	(1.390)
2013 I Sem.	(228)	(403)	(257)	(888)
Somma differenziali sul derivato per periodo	(1.665)	(2.531)	(1.651)	(5.847)
Mark-to-market 30.06.2013	(2.294)	(2.452)	(3.315)	(8.061)
Penale estinzione anticipata		(49)		(49)
TOTALE COSTO (SOSTENUTO + PREVISIONE DA SOSTENERE)	(3.959)	(5.032)	(4.966)	(13.957)
Scadenza contratto	30.06.2028	30.06.2016	30.06.2029	
Tasso in pagamento (ora pari al minimo)	4,50%	4,28%	4,13%	
Il derivato inizia a produrre effetti positivi (essere efficiente) per tassi Euribor superiori a	5,60%	5,28%	5,90%	Fino al 30.06.2019
			6,00%	Oltre il 30.06.2019
Tasso Euribor (massimo) che verrebbe pagato in tal caso	5,60%	Euribor - 1%	5,90%	Fino al 30.06.2019
			6,00%	Oltre il 30.06.2019

6. Analisi della convenienza degli strumenti finanziari derivati stipulati presso l'azienda e valutazione circa l'opportunità di mantenerli o meno.

Il costo complessivo derivante dalle operazioni in strumenti derivati, sommatoria di quanto già sostenuto e speso a conto economico nel passato e quanto si prevede verrà sostenuto in futuro (mark to market), è pari a Euro 13.908 migliaia.

Tale onerosità è dovuta prevalentemente al fatto che, rispetto alle condizioni di tasso previste nei contratti derivati stipulati, i tassi di interesse di mercato sono stati inferiori, rendendo, a posteriori, non operanti i benefici della copertura.

Sulla base delle aspettative esistenti al 30 giugno 2013 relative ai tassi di interesse futuri, non pare irragionevole prevedere che i derivati continueranno a non essere operativi in termini di copertura dal rischio, continuando a generare costi per ALER; tale conclusione è supportata anche dal segno negativo del mark to market riscontrato al 30 giugno 2013.

Per quanto riguarda Asset S.r.l., gli effetti quantitativi derivanti dalla sottoscrizione del contratto derivato sono rappresentati da quanto segue:

- nel conto economico 2013 è stato contabilizzato un importo pari a Euro 1 migliaia a titolo di differenziali tra tasso parametro A e tasso parametro B previsti da contratto derivato;
- la stima del mark to market al 30 giugno 2013 è negativo ed è pari a Euro 25 migliaia; come indicato in precedenza, tale importo rappresenta l'esborso che verrebbe richiesto da BNL in caso di richiesta da parte di Asset S.r.l. di estinguere il derivato anticipatamente rispetto alla scadenza; in linea di principio, tale ammontare corrisponde al valore attuale degli oneri (differenziali

negativi) che deriveranno in futuro dal contratto e che dovranno essere contabilizzati nei conti economici dei prossimi esercizi; tale stima potrebbe essere suscettibile di variazioni in futuro in funzione dell'andamento dei tassi di interesse;

- la penale per l'estinzione anticipata prevista contrattualmente è pari a Euro 35 migliaia è pari a Euro 35 migliaia, corrispondente allo 0,46% applicato ad un importo di Euro 7.500 migliaia (importo di riferimento iniziale del contratto).

CONCLUSIONI

Si riepilogano nel seguito i punti di maggiore attenzione relativi all'analisi svolta sugli strumenti finanziari derivati:

- ALER non dispone di una procedura interna formalizzata relativa all'utilizzo di contratti derivati.
- Dall'osservazione del grafico riportato nel capitolo, che evidenzia il collegamento tra i contratti derivati ed i mutui stipulati, si nota che:
 - i derivati in essere sono stati stipulati in relazione a finanziamenti aventi data decorrenza tra il 2007 e il 2008;
 - non tutti i finanziamenti con decorrenza dal 2007 e 2008, sono stati oggetto di copertura tramite contratto derivato;
 - la durata dei contratti di finanziamento coperti da derivati non è uniforme nei casi analizzati;
 - vi sono altri contratti di finanziamento di durata pari a quelli che sono stati oggetto di copertura con derivati, sui quali non è stato

6. Analisi della convenienza degli strumenti finanziari derivati stipulati presso l'azienda e valutazione circa l'opportunità di mantenerli o meno.

stipulato un correlato contratto derivato;

- la durata della copertura tramite derivato non è comune nei tre casi analizzati (in alcuni casi riguarda tutta la durata del finanziamento, in altri casi riguarda un periodo più ridotto).

In sintesi, l'osservazione di tali fenomeni fa emergere che, apparentemente, il ricorso ai contratti derivati non ha seguito una logica uniforme rispetto al momento storico della loro sottoscrizione e/o rispetto alla tipologia di contratto di finanziamento sottostante e/o rispetto all'istituto finanziario erogante; tale osservazione, inoltre, conferma quanto indicato, ovvero che ALER Milano non è dotata di una procedura interna formalizzata relativa all'impiego di contratti derivati.

- ALER ha in essere tre contratti derivati.
- In relazione alla copertura dei finanziamenti mediante strumenti derivati, il debito per mutui residuo al 31 dicembre 2012 è associato a derivati per un importo pari al 17% del totale.
- Per quanto riguarda gli effetti contabili che gli strumenti derivati hanno prodotto dalla data della loro sottoscrizione fino al 30 giugno 2013 risulta che:
 - nel conto economico dei periodi dalla stipula fino al 30 giugno 2013 è stata contabilizzata da ALER una perdita pari a Euro 5.847 migliaia; ad eccezione dei primi tre semestri del primo contratto stipulato, i derivati sono sempre stati in perdita;
 - la stima del mark to market al 30 giugno 2013 è negativa ed è pari a Euro 8.061 migliaia complessivamente per i tre contratti in essere; tale importo rappresenta l'esborso che verrebbe richiesto

dalle banche in caso di richiesta da parte di ALER di estinguere i derivati anticipatamente rispetto alla scadenza;

- la penale per l'estinzione anticipata del contratto derivato stipulato con una banca è pari a Euro 50 migliaia; per gli altri due contratti derivati non sono previste penali.
- Per quanto riguarda Asset S.r.l., gli effetti quantitativi derivanti dalla sottoscrizione del contratto derivato stipulato all'inizio del 2013 sono rappresentati da quanto segue:
 - nel conto economico 2013 è stato contabilizzato un importo pari a Euro 1 migliaio, corrispondente al costo già sostenuto da Asset S.r.l.;
 - la stima del mark to market al 30 giugno 2013 è negativa ed è pari a Euro 25 migliaia;
 - la penale per l'estinzione anticipata prevista contrattualmente è pari a Euro 35 migliaia.
- Per quanto riguarda la possibile scelta tra la chiusura dei contratti in essere o, in alternativa, il loro mantenimento, dovrebbero essere congiuntamente concordati i seguenti aspetti:
 - disponibilità delle risorse finanziarie per liquidare il mark to market alle banche;
 - possibilità di "sopportare" nei prossimi esercizi ancora mancanti alla scadenza, l'onere economico e finanziario corrispondente all'addebito da parte delle banche dei differenziali tra tasso IRS e tasso di mercato;
 - aspettative circa la dinamica futura dei tassi di interesse di mercato; in particolare, si segnala che i derivati sottoscritti da ALER hanno dei tassi soglia al di sopra dei quali iniziano ad

6. Analisi della convenienza degli strumenti finanziari derivati stipulati presso l'azienda e valutazione circa l'opportunità di mantenerli o meno.

esercitare la propria funzione di copertura notevolmente superiori rispetto agli attuali tassi di mercato; analogamente, visti i livelli attuali dei tassi di mercato è ragionevole attendersi che il mark to market non si incrementi ulteriormente in futuro.

7. Analisi dei fondi di investimento presenti in azienda, verificandone obiettivi strategici, opportunità e ricadute sul bilancio

7. Analisi dei fondi di investimento presenti in azienda, verificandone obiettivi strategici, opportunità e ricadute sul bilancio

La principale documentazione utilizzata è stata la seguente:

- Verbale del Consiglio di Amministrazione di ALER Milano del 12 novembre 2012 e relativi allegati (lettera di intenti tra ALER Milano e Polaris Investment Italia SGR S.p.A);
- Regolamento del Fondo Comune Chiuso di investimento Immobiliare Etico Multicomparto riservato ad Investitori qualificati denominato “Fondo Immobiliare di Lombardia” (nel seguito anche “F.I.L.”);
- Lettera di intento tra ALER Milano e Polaris Real Estate SGR S.p.A del 19.03.2013;
- Atto notarile del 11 aprile 2013 relativo al Primo Apporto al “Fondo Immobiliare di Lombardia - Comparto Uno”;
- Atto notarile del 30 luglio 2013 relativo al Secondo Apporto al “Fondo Immobiliare di Lombardia - Comparto Uno”;
- Verbale del Consiglio di Amministrazione della Fondazione Cariplo del 26 febbraio 2013.
- Bilanci consuntivi di ALER Milano relativi agli esercizi 2010, 2011 e 2012.
- Prospetti allegati al bilancio consuntivo esercizio 2012 di ALER Milano.
- Prospetto analitico dei costi di gestione inerenti gli immobili oggetto di cessione al “Fondo Immobiliare di Lombardia - Comparto Uno”.
- Perizia di stima del 21 marzo 2013 effettuata dalla società REAG Real Estate Advisory Group S.p.A. relativa al valore di mercato del portafoglio immobiliare costituito da 207 unità residenziali site in Milano;
- Perizia di stima del 15 luglio 2013 effettuata dalla società REAG Real

Estate Advisory Group S.p.A. relativa al valore di mercato del portafoglio immobiliare costituito da 207 unità residenziali site in Milano;

- Documento del 31 ottobre 2013, predisposto dal management di ALER Milano, che descrive “l’impatto che la gestione del patrimonio abitativo pubblico del comune di Milano ha avuto sull’azienda”.

Precisiamo, inoltre, che, alla data della presente relazione, non abbiamo ancora ottenuto la documentazione elencata nel seguito:

- Contratto preliminare di compravendita delle quote di ALER da parte di Fondazione Cariplo richiesto in data 28.10.2013 tramite e-mail;
- Documentazione di dettaglio attestante la determinazione, svolta da ALER Milano, del prezzo pari ad Euro 1 migliaia a metro quadro delle unità immobiliari del Primo Portafoglio oggetto di cessione al Fondo Immobiliare di Lombardia.
- Contratto di property e facility management.

CENSIMENTO DEI FONDI DI INVESTIMENTO

Dalla lettura critica del bilancio consuntivo relativo all’esercizio 2012, in particolare dalla Relazione sulla Gestione nel paragrafo “Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell’esercizio”, si desume quanto segue:

7. Analisi dei fondi di investimento presenti in azienda, verificandone obiettivi strategici, opportunità e ricadute sul bilancio

“[...] nel corso dei primi mesi del 2013 si è conclusa la definizione degli accordi finalizzati all’apporto al Fondo Immobiliare di Lombardia di 207 alloggi vuoti e precedentemente destinati alla vendita all’asta”.

Gli “accordi” di cui sopra risultano dal verbale del Consiglio di Amministrazione del 12 novembre 2012 dal quale risulta quanto segue:

- con protocollo di intesa del 26 luglio 2011 sottoscritto tra Regione Lombardia, Cassa DDPP Sgr, ALER Milano, Fondazione Cariplo, Fondazione Housing Sociale con l’adesione di Polaris Investment Italia SGR S.p.A. (di seguito diventata Polaris Real Estate SGR S.p.A.), è stato individuato il “Fondo Immobiliare di Lombardia” come uno dei principali strumenti per l’attuazione di politiche abitative in Lombardia;
- ALER Milano, con lettera del 20 giugno 2012, prot. U1.2012.4644, ha sottoposto a Regione Lombardia una proposta di percorso per il conferimento al “Fondo Immobiliare di Lombardia” di un pacchetto di alloggi Erp sfitti, destinati alla vendita ex art. 47 della L.R. 27/2009, le cui unità immobiliari, opportunamente ristrutturare dal “Fondo Immobiliare di Lombardia”, possono essere messe a disposizione in locazione a termine con patto di futura vendita a giovani coppie/single della città di Milano;
- la Regione Lombardia, con nota del 16 luglio 2012, prot. U1.2012.0005268, ha preso atto della volontà di ALER Milano di conferire parte del patrimonio immobiliare sfitto al “Fondo Immobiliare di Lombardia” e ha espresso il proprio sostegno all’iniziativa “Abit@giovani” autorizzando ALER Milano al conferimento al “Fondo Immobiliare di Lombardia” di un portafoglio

di alloggi compreso tra 200 e 500, distribuito nel Comune di Milano.

Il Consiglio di Amministrazione delibera “[...] di dare mandato al Direttore Generale di procedere al perfezionamento del conferimento al Fondo Immobiliare di Lombardia delle unità immobiliari [...] di dare, altresì, mandato al Direttore Generale di procedere, prima del conferimento al F.I.L., alla definizione con il Comune di Milano della trasformazione del diritto di superficie in piena proprietà per 55 alloggi realizzati in proprietà superficiaria”

Si riportano di seguito brevi cenni storici sulla nascita del fondo.

La società CAAM SGR S.p.A, autorizzata all’esercizio del servizio di gestione collettiva del risparmio ed iscritta al n. 5 dell’Albo delle società di gestione del risparmio tenuto dalla Banca d’Italia ex art. 35, 1° comma del D.Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, ha istituito il fondo comune chiuso di investimento immobiliare etico denominato “FONDO ABITARE SOCIALE 1” - Fondo Comune Chiuso di Investimento Immobiliare Etico Riservato ad Investitori Qualificati, con delibera del Consiglio di Amministrazione del 25 febbraio 2005 che ne ha contestualmente approvato il regolamento.

Il fondo ha avviato la propria operatività in data 16 giugno 2006.

In data 12 dicembre 2007, la società CAAM SGR S.p.A è stata sostituita dalla società Polaris Real Estate SGR S.p.A. autorizzata all’esercizio del servizio di gestione collettiva del risparmio ed iscritta al n. 248 dell’Albo delle società di gestione del risparmio tenuto dalla Banca

7. Analisi dei fondi di investimento presenti in azienda, verificandone obiettivi strategici, opportunità e ricadute sul bilancio

d'Italia ex art. 35, 1° comma del D.Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58.

Con delibera del 16 settembre 2011, il Consiglio di Amministrazione della Polaris Real Estate SGR S.p.A ha modificato il nome del fondo in “FONDO FEDERALE IMMOBILIARE DI LOMBARDIA” - Fondo Comune Chiuso di Investimento Immobiliare Etico Riservato ad Investitori Qualificati.

Con delibera del 24 maggio del 2012, il Consiglio di amministrazione della SGR ha modificato la denominazione del Fondo in “FONDO IMMOBILIARE DI LOMBARDIA”.

Con delibere in data 24 maggio 2012 e 28 giugno 2012, la Polaris Real Estate SGR S.p.A. ha modificato il regolamento del fondo, trasformandolo in fondo comune di investimento immobiliare multicomparto di tipo chiuso con contestuale attribuzione del patrimonio esistente al “Comparto Uno”.

ANALISI DELLE CARATTERISTICHE E DELLE FINALITA' DEI FONDI DI INVESTIMENTO

Condizioni di conferimento degli immobili da ALER Milano al Fondo Immobiliare di Lombardia, gestito da Polaris Real Estate SGR S.p.A.

Il “Fondo Immobiliare di Lombardia - Comparto Uno”, gestito da Polaris Real Estate SGR S.p.A., come risultante dalla lettera di intenti del 19 marzo 2013, ha come scopo quello di realizzare interventi abitativi nel

territorio della Regione Lombardia nell'ambito del cosiddetto “abitare sociale”, definito come insieme di alloggi e servizi finalizzati a contribuire a risolvere il problema abitativo di famiglie e persone, con particolare riguardo alle situazioni di svantaggio economico e/o sociale.

Sulla base della documentazione analizzata, in particolare il verbale del Consiglio di Amministrazione del 12 novembre 2012 e la lettera di intenti del 19 marzo 2013, si riporta quanto segue:

- ALER si impegna a conferire al “Comparto Uno” un Primo Portafoglio di alloggi pari a 207 alloggi sfitti da riqualificare e ristrutturare in quanto inagibili, destinati alla vendita ai sensi dell'art. 47 L.R. 27/09. Nel Primo Portafoglio sono compresi, oltre ai 207 alloggi, anche 21 box e 6 posti auto suddivisi in 71 edifici ubicati nel Comune di Milano. L'apporto del Primo Portafoglio sarà effettuato mediante più operazioni di apporto.
- ALER e Polaris Real Estate SGR S.p.A. (insieme anche le “Parti”), come risulta dalla lettera di intenti del 19 marzo 2013, convengono che il prezzo del Primo Portafoglio è pari a Euro 1 migliaia al metro quadro, calcolato sulla base dei metri quadrati forniti da ALER per unità abitativa e di 10 migliaia di Euro e 5 migliaia di Euro a corpo rispettivamente per i box ed i posti auto. Tale valore incorpora sia lo sconto rispetto al valore di mercato degli alloggi in funzione degli investimenti necessari alla ristrutturazione degli stessi, di cui si farà carico il Comparto e sia lo sconto di portafoglio che normalmente viene applicato dagli operatori del mercato in caso di transazioni caratterizzate da un numero elevato di unità

7. Analisi dei fondi di investimento presenti in azienda, verificandone obiettivi strategici, opportunità e ricadute sul bilancio

immobiliari da trasferirsi in blocco. Inoltre, le Parti convengono che il budget di ristrutturazione previsto è stato stimato puntualmente per ogni unità immobiliare e concorrerà alla definizione del prezzo di vendita della stessa.

- ALER sottoscriverà quote infruttifere del Comparto per un valore pari a quello delle unità immobiliari conferite in sede di ciascun apporto.
- Le quote del Comparto che verranno sottoscritte da ALER saranno quote infruttifere di tipo “D” e dotate di un meccanismo automatico di conversione in quote ordinarie di tipo “A” a partire dal primo giorno del periodo contabile (su base semestrale) successivo alla scadenza del nono anno dall’emissione della quota o dell’anno in cui viene deliberata la liquidazione del Comparto da parte della SGR o dell’Assemblea del Comparto. Ai fini del rapporto di conversione, verrà assegnato al Partecipante possessore di quote di categoria “D” un numero di quote di categoria “A” pari al numero di quote di categoria “D” oggetto di conversione moltiplicato per il rapporto fra il NAV delle quote di categoria “D” ed il NAV delle quote di categoria “A”; il NAV considerato sarà quello dell’ultimo giorno del periodo contabile precedente la data di conversione.
- ALER, a seguito della suddetta conversione di quote infruttifere di categoria “D” del Comparto in quote ordinarie di categoria “A” dello stesso Comparto, potrà cedere tutto o parte di esse alla Fondazione Cariplo o i suoi danti causa in virtù dell’opzione di

vendita che quest’ultima ha concesso ad ALER e che regola i termini e le condizioni della cessione.

- La sottoscrizione delle quote infruttifere del Comparto da parte di ALER, con riguardo ai conferimenti compresi tra il Primo Apporto e l’Ultimo Apporto, potrà avvenire sole se tutte le seguenti condizioni sospensive si avverino:
 - Esito favorevole della due diligence tecnico-amministrativa-legale sul portafoglio oggetto di ogni singolo apporto almeno dieci giorni prima dello stesso. ALER ha provveduto a mettere la SGR nelle condizioni di poter effettuare la due diligence ed acquisire tutte le informazioni necessarie per una valutazione completa e soddisfacente dell’operazione nel suo complesso;
 - Assegnazione definitiva degli alloggi. Potranno essere apportati al Comparto unicamente gli alloggi del Primo Portafoglio che risulteranno effettivamente prenotati. Resta inteso che ALER e Polaris Real Estate SGR S.p.A. valuteranno congiuntamente la possibilità che venga proposto agli organi del Comparto di derogare, per parte del Primo Portafoglio, dalla presente condizione;
 - Valutazione della relazione di stima dell’Esperto Indipendente del Comparto e dell’intermediario finanziario sull’Operazione, coerentemente con quanto richiesto dall’art. 12 bis 3° comma del D.M. n.228 del 24 maggio 1999.
 - Riscatto preventivo della nuda proprietà delle unità immobiliari facenti parte del Primo Portafoglio, attualmente detenuti da ALER in diritto di superficie, almeno dieci giorni prima di ogni apporto.

7. Analisi dei fondi di investimento presenti in azienda, verificandone obiettivi strategici, opportunità e ricadute sul bilancio

L'intervento di Fondazione Cariplo nell'operazione

Inoltre, come risultante dall'estratto del verbale del Consiglio di Amministrazione della Fondazione Cariplo del 26 febbraio 2013, si rileva:

- l'assunzione dell'impegno da parte della stessa all'acquisto nei confronti di ALER delle quote di categoria "A" del "Fondo immobiliare di Lombardia - Comparto Uno" derivanti dalla conversione delle quote di categoria "D" per un ammontare massimo di Euro 16,5 milioni;
- la sottoscrizione con ALER del contratto preliminare di compravendita.

Prima del perfezionamento del Primo Apporto, Fondazione Housing Sociale (ente che offre supporto ad ALER nel progetto di housing sociale "Abit@giovani", il cui obiettivo è di offrire alloggi a canone calmierato e con patto di futuro acquisto, individuati tra quelli del patrimonio ALER), in coordinamento con ALER, ha provveduto a pubblicare l'avviso per la raccolta di manifestazione d'interesse all'acquisto degli alloggi del Primo Portafoglio.

Ad ogni alloggio proposto al potenziale acquirente è stato allocato un budget di spesa, in funzione dello stato manutentivo dello stesso, che verrà investito nella ristrutturazione dell'unità scelta, secondo un capitolato prestabilito ed in linea con un progetto sviluppato da un architetto individuato da Polaris e Fondazione Housing Sociale.

La formula contrattuale proposta agli interessati all'acquisto e conseguenze per ALER

La formula di acquisto proposta ai soggetti interessati, una volta verificati i requisiti minimi di partecipazione, prevede, contemporaneamente alla stipula di un contratto preliminare di locazione per l'appartamento scelto, la stipula di un contratto preliminare di compravendita che prevede l'acquisto dell'alloggio in un periodo compreso tra il quinto e l'ottavo anno di locazione. Il contratto preliminare prevedrà un primo versamento, alla firma, di una caparra confirmatoria equivalente al 10% del prezzo base dell'appartamento e versamenti successivi in qualità di acconti prezzo pari al 50% della rata mensile pagata inclusiva del canone di locazione.

Nel caso in cui alla scadenza dell'ottavo anno dall'inizio della locazione risultassero unità immobiliari inoptate dagli inquilini, ALER si obbliga a rilevare gli immobili liberi da persone e cose ad un prezzo medio individuato per ciascun appartamento pari a 79 migliaia di Euro, come evidenziato nel successivo paragrafo "Effetti dell'eventuale riacquisto a termine da parte di ALER delle eventuali unità immobiliari inoptate".

Tale prezzo, che verrà decurtato da eventuali somme versate dagli inquilini a titolo di caparra ed acconto prezzo e trattenute da Polaris a seguito della rinuncia all'acquisto, è lo stesso che sarà offerto agli inquilini in fase di prenotazione oltre l'iva di legge.

L'accordo tra ALER Milano e Polaris prevede, inoltre, che Polaris farà quanto ragionevolmente in suo potere, in relazione al contratto

7. Analisi dei fondi di investimento presenti in azienda, verificandone obiettivi strategici, opportunità e ricadute sul bilancio

preliminare di compravendita stipulato con l'inquilino, affinché si perfezioni nei tempi e nei modi previsti l'acquisto dell'unità immobiliare oggetto del contratto, proponendola, nel caso in cui non venisse optata, anche sul libero mercato.

ALER si impegna a rilevare le unità immobiliari inoptate entro sessanta giorni solari dalla richiesta di Polaris, ferma restando la necessità che siano decorsi almeno due mesi dall'infruttuoso tentativo da parte di Polaris di trasferire sul libero mercato le predette unità immobiliari.

Effetti contabili degli apporti

Con atto notarile dell'11 aprile 2013, ALER ha proceduto ad effettuare al "Fondo Immobiliare di Lombardia - Comparto Uno", gestito dalla società Polaris Real Estate SGR S.p.A., il "Primo Apporto", pari a 80 immobili; con tale atto Polaris Real Estate SGR S.p.A. acquista il diritto di proprietà sugli immobili di cui sopra; a seguito di tale apporto, ALER sottoscrive n. 125 quote del Fondo - Comparto Uno di categoria "D", del valore unitario nominale di Euro 50 migliaia e quindi del valore di apporto di Euro 6.250 migliaia.

Con atto notarile del 30 luglio 2013, ALER ha proceduto ad effettuare il Secondo Apporto, pari a n. 74 unità immobiliari al "Fondo Immobiliare di Lombardia - Comparto Uno", a seguito del quale ALER ha sottoscritto n. 121 quote del Fondo - Comparto Uno di categoria "D" del valore unitario nominale di Euro 50 migliaia e quindi del valore di apporto di Euro 6.050 migliaia.

In seguito al conferimento degli immobili relativi alle operazioni di Primo e Secondo Apporto al "Fondo Immobiliare di Lombardia - Comparto Uno", ALER ha registrato una plusvalenza pari ad Euro 10.414 migliaia di cui Euro 5.363 migliaia maturati sul Primo Apporto ed Euro 5.051 migliaia maturati sul Secondo Apporto.

I dati derivano dal prospetto, espresso per valore totale di apporto, dei costi storici, fondi di ammortamento e valore di cessione degli immobili, che abbiamo ottenuto dal management e riportiamo di seguito:

Importi € / 000

DESCRIZIONE	VAL FABB.TO 01/01/2013	F.DO AMM.TO FABB.TO AL 01/01/2013	VAL AREA 01/01/2013	F.DO AMM.TO AREA AL 01/01/2013	VALORE CESSIONE 2013	PLUSVALENZA
PRIMO APPORTO	917	173	177	36	6.250	5.364
SECONDO APPORTO	1.025	184	196	38	6.050	5.051
TOTALE	1.942	356	373	74	12.300	10.414

Segnaliamo che la plusvalenza indicata non ha un impatto finanziario immediato poiché il controvalore dell'operazione è stato regolato con la sottoscrizione da parte di ALER Milano di quote del Fondo Immobiliare di Lombardia che non saranno cedibili a terzi per i prossimi 9 anni.

Inoltre, siamo stati informati che, alla data della presente relazione, il terzo apporto previsto dalla complessiva operazione di conferimento immobili non risulta ancora perfezionato.

7. Analisi dei fondi di investimento presenti in azienda, verificandone obiettivi strategici, opportunità e ricadute sul bilancio

VALUTAZIONE CIRCA L'OPPORTUNITÀ DI MANTENERE TALI FONDI EVIDENZIANDONE COSTI/BENEFICI ANNUI

Valutazione del ricavo da gestione amministrativa degli immobili apportati

Dalla lettura della lettera di intento del 19 marzo 2013 tra ALER e Polaris Real Estate SGR S.p.A., abbiamo rilevato che ALER verrà incaricata dal "Comparto" dello svolgimento dell'attività di property e facility management in parallelo a quella di promozione sociale dello stesso ad un costo di Euro 250 annui per unità immobiliare.

Per valutare il risultato netto per ALER derivante dalla gestione amministrativa degli immobili conferiti, si procede nel seguito ad individuare il costo per alloggio che ALER sostiene per lo svolgimento di tale servizio.

I costi sostenuti nel 2012 per la gestione degli alloggi di terzi, come risultano dal prospetto n.2 degli allegati al bilancio consuntivo relativo all'esercizio 2012, sono riportati nella tabella che segue:

<i>Importi €/000</i>	
Attività c/terzi e altre gestioni	Costi (2012)
Per servizi	10.947
Per il personale	6.026
Oneri diversi di gestione (esclusa IMU)	627
Totale	17.600

I costi di cui sopra sono stati analizzati al fine di ottenere il costo medio annuo per alloggio sopportato da ALER Milano per la gestione amministrativa ordinaria. A tal fine, abbiamo escluso dalla nostra analisi la voce "costi per servizi" pari ad Euro 10.947 migliaia, in quanto trattasi dei servizi a rimborso, che riguardano le spese per il consumo di acqua, luce e gas delle parti comuni, dell'impianto dell'ascensore, tenuta del verde comune, ecc..., per le quali ALER Milano provvede alla liquidazione, pagamento, ripartizione e recupero.

Di seguito si riporta la tabella da cui si evidenzia una prima ipotesi di stima del calcolo del costo medio annuo sostenuto per la gestione amministrativa ordinaria delle unità immobiliari. La tabella è stata costruita sulla base dei dati contenuti nel prospetto relativo all'esercizio 2012 presente nel documento del 31 ottobre 2013 che descrive "l'impatto che la gestione del patrimonio abitativo pubblico del Comune di Milano ha avuto sull'azienda" preparata dalla Direzione Generale di Aler Milano.

L'utilizzo dei dati relativi alla gestione degli alloggi del Comune di Milano come fonte informativa alternativa rispetto ai dati contenuti negli allegati al bilancio d'esercizio è giustificato dal fatto che l'insieme delle unità immobiliari gestite da ALER per conto del Comune di Milano rappresenta un parte rilevante rispetto al totale degli alloggi gestiti da ALER per conto di terzi.

7. Analisi dei fondi di investimento presenti in azienda, verificandone obiettivi strategici, opportunità e ricadute sul bilancio

Descrizione	Importi €/000	
	Costi (2012)	
Costi personale interno	4.218	
Costi personale interinale	4.223	
Costi generali	603	
Totale Costi	9.044	
N. alloggi a canone sociale	36.041	
Costo medio amministrativo per alloggio	0,251	

Si rileva che le voci di costo considerate per il calcolo sono il "Costo del personale", i "Costi generali", mentre non è stata considerata la voce di costo "Consulenze e sviluppo sistema informativo" in quanto trattasi di un programma specifico per il Comune di Milano. Il numero degli alloggi gestiti da ALER in convenzione per il Comune di Milano è quello derivante dal prospetto n.6 degli allegati al bilancio consuntivo dell'esercizio 2012 pari a n. 36.041 unità immobiliari. Dal calcolo risulta un costo medio annuo amministrativo per alloggio pari a Euro 251.

Di seguito si riporta la tabella da cui si evidenzia una seconda ipotesi di stima del calcolo del costo medio annuo sostenuto per la gestione amministrativa ordinaria delle unità immobiliari. La tabella è stata costruita sulla base dei dati contenuti nei prospetto n.2 allegato al bilancio consuntivo dell'esercizio 2012 relativo alla divisione "Attività c/terzi e altre gestioni".

Descrizione	Importi €/000	
	Costi (2012)	
Costi personale	6.026	
Oneri diversi di gestione (esclusa IMU)	627	
Ris. Servizi Gen.li imputato agli altri servizi	5.864	
Totale Costi	12.517	
N. alloggi a canone sociale	37.470	
Costo medio amministrativo per alloggio	0,334	

Si rileva che le voci di costo considerate per il calcolo sono il "Costo del personale", gli "Oneri diversi di gestione (esclusa IMU)" e la quota parte dei costi per servizi generali imputata all'attività c/terzi per un totale di Euro 12.517 migliaia. Il numero degli alloggi gestiti da ALER in convenzione con i Comuni è quello derivante dal prospetto n.6 degli allegati al bilancio consuntivo dell'esercizio 2012 e pari a n. 37.470 unità immobiliari. Dal calcolo risulta un costo medio annuo amministrativo per alloggio pari a Euro 334.

Dalla tabella sotto riportata, si evidenzia che la stima del ricavo annuo per ALER derivante dal compenso fisso del servizio di property e facility management erogato per le unità immobiliari del "Primo Portafoglio" sarà pari a Euro 52 migliaia, mentre, sull'arco temporale di partecipazione al "Fondo Immobiliare di Lombardia" di nove anni, sarà pari ad Euro 466 migliaia.

7. Analisi dei fondi di investimento presenti in azienda, verificandone obiettivi strategici, opportunità e ricadute sul bilancio

<i>Importi € /000</i>	
Descrizione	Valori
N. immobili oggetto di apporto al Fondo	207
Ricavo annuo servizi di property e facility management per unità immobiliare	0,250
Totale ricavi annui	52
Anni di partecipazione al Fondo	9
Stima totale ricavo per servizi di property e facility management su nove anni	466

Nella tabella che segue si evidenzia che, con riferimento alla prima ipotesi di stima dei costi relativi alla gestione amministrativa ordinaria delle unità immobiliari, ALER, per l'attività di property e facility management, sosterebbe un costo per unità immobiliare pari a Euro 251 e ricavi per Euro 250. L'attività risulta pertanto priva di marginalità.

<i>Importi € /000</i>	
Descrizione	Valori
Ricavo annuo servizi di property e facility management per unità immobiliare	0,250
Costo medio amministrativo per alloggio	0,251
Utile per unità immobiliare	(0,001)
N. immobili oggetto di apporto al Fondo	207
Perdita totale annuo	(0)
Anni di partecipazione al Fondo	9
Perdita totale su nove anni	(2)

Nella tabella che segue si evidenzia che, con riferimento alla seconda ipotesi di stima dei costi relativi alla gestione amministrativa ordinaria delle unità immobiliari di cui sopra, ALER, per l'attività di property e

facility management, sosterebbe un costo per unità immobiliare pari ad Euro 334 e ricavi per Euro 250, registrando una perdita per unità immobiliare pari ad Euro 84. La perdita su base annua sarebbe pari ad Euro 17 migliaia sull'intero patrimonio immobiliare oggetto dell'apporto al "Fondo Immobiliare di Lombardia", mentre sull'arco temporale di partecipazione al Fondo di nove anni, sarebbe pari ad una perdita totale di Euro 157 migliaia .

<i>Importi € /000</i>	
Descrizione	Valori
Ricavo annuo servizi di property e facility management per unità immobiliare	0,250
Costo medio amministrativo per alloggio	0,334
Utile per unità immobiliare	(0,084)
N. immobili oggetto di apporto al Fondo	207
Perdita totale annuo	(17)
Anni di partecipazione al Fondo	9
Perdita totale su nove anni	(157)

Si evidenzia che i dati utilizzati per determinare i costi relativi alla gestione amministrativa ordinaria delle unità immobiliari nella prima ipotesi sono eterogenei rispetto a quelli utilizzati per la seconda ipotesi, in quanto derivanti da fonti diverse che prevedono un'allocazione forfettaria dei costi effettuata con criteri differenti; ad esempio:

- per i costi del personale considerati nel documento predisposto dalla Direzione Generale di ALER a commento dell'andamento della Convenzione con il Comune di Milano sono stati calcolati forfettariamente, pari al 70% del costo del personale

7. Analisi dei fondi di investimento presenti in azienda, verificandone obiettivi strategici, opportunità e ricadute sul bilancio

dependente ed interinale riferito al centro di costo “Attività conto terzi”, mentre nell’allegato n.2, il costo del personale viene calcolato come somma tra una quota di costi specifici ed una quota allocata forfettariamente;

- per le spese generali, nel caso del prospetto predisposto dalla Direzione Generale, sono state determinate con riferimento ad alcuni limitati conti specifici, mentre nell’allegato n.2, tali spese sono frutto dell’allocazione del totale delle spese generali all’area “Attività conto terzi” sulla base di un criterio proporzionale al numero degli alloggi di ciascuna attività in cui si articola l’allegato n.2; segnaliamo, tra l’altro, che nei costi specifici utilizzati nel prospetto predisposto dalla Direzione Generale per la determinazione dei costi relativi alla Convenzione con il Comune di Milano, non sono ricompresi, ad esempio, gli ammortamenti relativi ai beni utilizzati nella gestione della Convenzione stessa.

Risparmio di costi per ALER Milano derivante dall’apporto di immobili al Fondo Immobiliare Lombardia

Dalla lettura critica della Relazione sulla Gestione relativa all’esercizio 2012 e del prospetto analitico dei costi di gestione inerenti gli immobili oggetto di cessione al “Fondo Immobiliare di Lombardia - Comparto Uno”, ottenuto dal management di ALER, abbiamo costruito la seguente tabella:

<i>Importi €/000</i>			
Descrizione	Costo annuo	Anni di partecipazione al Fondo	Totale
IMU	200	9	1.800
Costi di gestione	167	9	1.503
Servizi reversibili	338	9	3.042
Totale	705		6.345

Dalla tabella si rileva che ALER Milano, in seguito all’operazione di cessione di n. 207 immobili al “Fondo Immobiliare di Lombardia - Comparto Uno”, otterrebbe un risparmio economico e finanziario annuo di costi pari ad Euro 705 migliaia. In particolare, l’Ente non sosterebbe costi per IMU di Euro 200 migliaia, costi di gestione per Euro 167 migliaia e costi per servizi reversibili per Euro 338 migliaia; tali costi che sarebbero sostenuti direttamente dal “Fondo Immobiliare di Lombardia - Comparto Uno”, in qualità di nuovo proprietario. Considerando che gli anni di partecipazione al “Fondo” sono nove, il costo totale che l’Ente andrebbe a risparmiare sarebbe pari a Euro 6.345 migliaia.

Effetti dell’eventuale riacquisto a termine da parte di ALER delle unità immobiliari che resteranno eventualmente inoptate

La lettera di intenti del 19 marzo 2013 stipulata tra Polaris Real Estate SGR S.p.A. ed ALER prevede che ALER, nel caso in cui alla scadenza dell’ottavo anno dall’inizio della locazione le unità immobiliari risultassero inoptate dagli inquilini, si impegna a rilevare tali unità ad

7. Analisi dei fondi di investimento presenti in azienda, verificandone obiettivi strategici, opportunità e ricadute sul bilancio

un prezzo, non rivalutato per l'inflazione, come individuato nella seguente tabella:

Importi €/000

Descrizione	Valori
Prezzo di riacquisto Primo Portafoglio	27.740
Mq convenzionali Primo Portafoglio	16.169
Prezzo medio di riacquisto per Mq	1,716

Nella tabella si riporta il prezzo medio di riacquisto per metro quadrato delle unità immobiliari relative al "Primo Portafoglio" pari a Euro 1,716 migliaia. Tale prezzo è stato calcolato sulla base del prezzo di riacquisto del "Primo Portafoglio" pari a Euro 27.740 migliaia, come risultante dall'allegato B "Elenco unità costituenti il Primo Portafoglio, tempistica indicativa di conferimento delle stesse al Fondo e relativo prezzo di riacquisto" alla lettera di intenti del 19 marzo 2013 stipulata tra Polaris Real Estate SGR S.p.A. ed ALER, rapportato al valore convenzionale dei metri quadrati pari a 16.169.

Di seguito si riporta la seguente tabella:

Importi €/000

Descrizione	Valori
Mq convenzionali Primo Portafoglio	16.169
N. unità immobiliare oggetto di apporto al Fondo	207
Mq medi per unità immobiliare	78
Prezzo medio di riacquisto per Mq	1,716
Prezzo medio di riacquisto per unità immobiliare	134

Abbiamo calcolato il prezzo medio di riacquisto per unità immobiliare che ALER dovrebbe sostenere in caso di unità immobiliari inopstate da parte degli inquilini e che risulta pari a Euro 134 migliaia. Tale prezzo è stato ottenuto moltiplicando il prezzo medio di riacquisto per metro quadrato pari ad Euro 1,716 migliaia con i metri quadrati medi per unità immobiliare pari a 78. Quest'ultimi sono stati ottenuti rapportando i metri quadrati convenzionali che compongono le unità immobiliari del "Primo Portafoglio", pari a 16.169, con il numero di tali unità, pari a 207.

Di seguito si riporta la seguente tabella:

Importi €/000

Descrizione	Valori
Ricavo Primo Portafoglio	16.450
N. unità immobiliare oggetto di apporto al Fondo	207
Ricavo medio per unità immobiliare	79

Si evidenzia, nella tabella di cui sopra, il ricavo medio per unità immobiliare da parte di ALER, pari a Euro 79 migliaia, in seguito all'operazione di apporto del "Primo Portafoglio". Tale ricavo è stato ottenuto rapportando il ricavo totale "Primo Portafoglio" pari a Euro 16.450 migliaia con il numero di unità immobiliari oggetto di apporto al "Fondo immobiliare di Lombardia - Comparto Uno" pari a 207.

Il ricavo totale risulta dagli atti notarili dell'11 aprile 2013, relativamente al primo apporto, pari a Euro 6.250 migliaia e del 30 luglio 2013, relativamente al secondo apporto, pari a Euro 6.050

7. Analisi dei fondi di investimento presenti in azienda, verificandone obiettivi strategici, opportunità e ricadute sul bilancio

migliaia . Con tale secondo atto notarile, ALER si obbliga ad addivenire al terzo ed ultimo apporto entro il 31 dicembre 2013, relativamente alle restanti unità immobiliari, per un valore complessivo pari a Euro 4.150 migliaia.

Di seguito si riporta la seguente tabella:

<i>Importi €/000</i>	
Descrizione	Valori
Prezzo medio di riacquisto per unità immobiliare	134
Ricavo medio per unità immobiliare	79
Costo medio per unità immobiliare della ristruttur.ne	55

Nella tabella di cui sopra, si evidenzia la stima del costo medio per unità immobiliare relativo al solo costo di ristrutturazione pari Euro 55 migliaia. Tale costo, nel caso in cui alla scadenza dell'ottavo anno dall'inizio della locazione le unità immobiliari risultassero inoptate dagli inquilini, esprime l'onere che ALER dovrebbe sopportare per unità immobiliare e quindi, nell'ipotesi in cui nessun inquilino procederà all'acquisto, complessivamente Euro 11.290 migliaia.

Confronto tra valore dell'apporto e valori degli immobili da perizia

Si sviluppano alcune considerazioni in merito facendo riferimento ai valori di cui alla seguente tabella:

Descrizione	<i>Importi €/000</i>	
	Valore minimo	Valore massimo
Valore di mercato stimato da REAG	20.646	30.820
N. unità immobiliare oggetto di apporto al Fondo	207	207
Valore di mercato medio per unità immobiliare stimato da REAG	100	149
Ricavo medio per unità immobiliare	79	79
Potenziale mancato ricavo	(20)	(69)

Nella tabella abbiamo stimato il potenziale mancato ricavo da parte di ALER per la cessione delle unità immobiliari del "Primo Portafoglio" al "Fondo Immobiliare di Lombardia - Comparto Uno" rispetto al collocamento delle stesse sul libero mercato.

La stima del potenziale mancato guadagno è stata calcolata come valore minimo pari a Euro 20 migliaia e valore massimo pari a Euro 69 migliaia . Tale stima è stata determinata in funzione di un valore di mercato minimo e massimo del complesso degli immobili relativi al "Primo Portafoglio" indicato nella perizia del 21 marzo 2013 predisposta dalla società REAG Real Estate Advisory Group S.p.A. su mandato conferito da Polaris Real Estate SGR S.p.A..

Rileva, comunque, notare che REAG Real Estate Advisory Group S.p.A. ha evidenziato nella perizia di cui sopra che i valori di mercato sono stati individuati considerando le seguenti limitazioni:

- L'opinione di valore espressa è basata sulle condizioni di mercato e sul potere d'acquisto della moneta alla data di riferimento (21 marzo 2013);

7. Analisi dei fondi di investimento presenti in azienda, verificandone obiettivi strategici, opportunità e ricadute sul bilancio

- REAG ha proceduto alla verifica delle aree e delle dimensioni dei beni usati nella perizia di cui sopra, in base alla documentazione planimetrica fornita. Le planimetrie, qualora presenti, saranno da intendersi soltanto quali ausili per rappresentare la proprietà e l'ambiente in cui essa è collocata. Sebbene il materiale sia stato preparato utilizzando al meglio i dati disponibili, esso non deve essere considerato come un rilevamento topografico o come una planimetria in scala;
- REAG non ha eseguito alcuna indagine ambientale;
- Se non diversamente indicato nell'incarico, REAG ha presunto la conformità della proprietà e dei beni in oggetto a quanto previsto dalle vigenti regolamentazioni in materia;
- REAG, inoltre, ha presunto che la parte proprietaria dei beni rispetti le regolamentazioni in materia ambientale e sia titolare di tutti i permessi, le concessioni rilevanti ai fini della presente analisi o che, in ogni caso, possa ottenerli e/o rinnovarli;
- La stima di valore che REAG ha eseguito, esclude specificatamente l'esame dell'impatto ambientale derivante da sostanze pericolose (amianto, formaldeide, rifiuti tossici, ecc...) o potenzialmente tali, o il danno strutturale e le contaminazioni derivanti dagli effetti di terremoti. Per tali motivi, REAG raccomanda l'esecuzione di un'indagine ambientale per la valutazione di possibili difetti strutturali/ambientali che potranno avere un impatto significativo sul valore;
- REAG non ha eseguito verifiche circa la compatibilità della proprietà e dei beni con le prescrizioni vigenti in materia di accessibilità dei luoghi di lavoro alle persone disabili;
- REAG non ha eseguito alcuna analisi del suolo, né analizzato i diritti

di proprietà e sfruttamento dei gas e dei minerali presenti nel sottosuolo;

- REAG ha presupposto che la proprietà sia conforme al Piano regolatore ed alle destinazioni d'uso vigenti. Ha, inoltre, presupposto che il diritto di proprietà sia esercitato nell'ambito dei confini e che non esista violazione del diritto di proprietà altrui né sconfinamento;

Il sopralluogo alla proprietà è stato condotto da personale esperto nel settore immobiliare. Ciò non di meno, REAG, non esprime opinioni, né si rende responsabile circa l'integrità strutturale della proprietà, inclusa la sua conformità a speciali requisiti quali la prevenzione incendio, la resistenza ai terremoti, la sicurezza dei lavoratori o per difetti fisici che non siano apparenti per lo stimatore.

D'altro canto, considerando le limitazioni di cui sopra, si può presumere che il valore indicato da REAG sia riferibile ad immobili in stato manutentivo ordinario e che, con riferimento agli immobili oggetto di conferimento da parte di ALER, il valore reale potesse essere eventualmente inferiore.

Vantaggi Finanziari

Si evidenzia, infine, come risulta dalla delibera del Consiglio di amministrazione del 12 novembre 2012, che l'interesse di ALER a procedere alla cessione degli alloggi al "Fondo Immobiliare di Lombardia" è, inoltre, quello di sfruttare la possibilità di ottenere, a fronte delle quote del Fondo e dell'impegno assunto da Fondazione

7. Analisi dei fondi di investimento presenti in azienda, verificandone obiettivi strategici, opportunità e ricadute sul bilancio

Cariplo all'acquisto di tali quote decorsi nove anni dall'emissione delle stesse, anticipazioni finanziarie significative nell'ordine di circa Euro 15 milioni.

Ulteriore vantaggio finanziario per ALER derivante dall'apporto degli immobili è dato dal fatto di non dover sostenere i costi vivi di gestione di tali immobili pari a circa Euro 6.345 migliaia su nove anni.

CONCLUSIONI

A conclusione delle analisi svolte, riteniamo opportuno evidenziare quanto emerso dall'analisi dell'operazione di conferimento di alcune unità immobiliari al "Fondo Immobiliare di Lombardia - Comparto Uno", effettuata nel corso del 2013:

- ALER, in seguito all'operazione di cessione di n. 207 immobili al "Fondo Immobiliare di Lombardia - Comparto Uno" è diventata titolare di quote del fondo di categoria D, infruttifere e non cedibili per 9 anni, per un valore complessivo di Euro 16 milioni, salvo quanto precisato nel seguito relativamente all'ultima tranche ancora da eseguire.
- Dalla cessione ALER otterrebbe un risparmio economico e finanziario annuo di circa Euro 705 migliaia. In particolare, l'Ente non sosterebbe costi per IMU per Euro 200 migliaia, costi di gestione per Euro 167 migliaia e costi per servizi reversibili per Euro 338 migliaia; tali costi sarebbero sostenuti direttamente dal

"Fondo Immobiliare di Lombardia - Comparto Uno", in qualità di nuovo proprietario. Considerando che gli anni di partecipazione al "Fondo" sono (minimo) nove, il costo totale che l'Ente andrebbe a risparmiare sarebbe pari a Euro 6.345 migliaia, da considerare come compensazione del mancato rendimento delle quote durante tale periodo.

- ALER, in seguito alla cessione degli alloggi al "Fondo Immobiliare di Lombardia" potrebbe sfruttare la possibilità di ottenere anticipazioni finanziarie significative, nell'ordine di circa Euro 15 milioni, a fronte delle quote del Fondo e dell'impegno assunto da Fondazione Cariplo all'acquisto di tale quote decorsi 9 anni dall'emissione.
- Al fine di verificare la marginalità dell'attività di property e facility management prevista dal contratto con la SRG che gestirà il portafoglio di immobili e che verrà svolta da ALER, sono state elaborate due ipotesi di stima dei costi relativi alla gestione amministrativa ordinaria delle unità immobiliari oggetto dell'apporto al "Fondo Immobiliare di Lombardia":
 - sulla base della prima ipotesi, ALER sosterebbe un costo per unità immobiliare pari ad Euro 251 e ricavi per Euro 250, questi ultimi contrattualmente definiti; l'attività risulterebbe pertanto priva di marginalità;
 - nella seconda ipotesi di stima, ALER sosterebbe un costo per unità immobiliare pari a Euro 334 e ricavi per Euro 250, evidenziando pertanto una perdita stimata per unità immobiliare pari ad Euro 84. La perdita su base annua sarebbe

7. Analisi dei fondi di investimento presenti in azienda, verificandone obiettivi strategici, opportunità e ricadute sul bilancio

pari ad Euro 17 migliaia sull'intero patrimonio immobiliare oggetto dell'apporto al "Fondo Immobiliare di Lombardia", mentre sull'arco temporale di partecipazione al Fondo di nove anni, sarebbe pari ad Euro 157 migliaia.

- L'accordo per il conferimento delle unità immobiliari al "Fondo Immobiliare di Lombardia" prevede che le stesse vengano assegnate agli inquilini con contratto di locazione per otto anni e patto di futura vendita; questo comporta per ALER il rischio che, nel caso in cui alla scadenza dell'ottavo anno dall'inizio della locazione parte delle unità immobiliari, oggetto di apporto al "Fondo Immobiliare di Lombardia - Comparto Uno", risultassero inoprate dagli stessi, ALER dovrebbe sopportare l'onere dato dal costo medio di ristrutturazione pari ad Euro 55 migliaia per unità immobiliare, inizialmente sostenuto dal Fondo, e quindi, nell'ipotesi in cui nessun inquilino procederà all'acquisto, complessivamente pari a Euro 11.290 migliaia.
- Siamo stati informati dal management di ALER che, alla data della presente relazione, il terzo ed ultimo apporto previsto dalla complessiva operazione di conferimento immobili, per un valore pari a Euro 4.150 migliaia, non risulta ancora perfezionato. Il buon esito di tale apporto dipende dal pagamento da parte di ALER del riscatto del diritto di superficie dal Comune di Milano relativamente ai terreni su cui insistono le unità immobiliari facenti parte dell'ultima tranche del Primo Portafoglio che ammonta, come da informazione ottenuta dal management di ALER, a circa Euro 925 migliaia.

8. Analisi della gestione di cassa, delle condizioni di tesoreria applicate.

8. Analisi della gestione di cassa, delle condizioni di tesoreria applicate

La principale documentazione utilizzata è stata la seguente:

- Prospetto da estratto conto, su base trimestrale per gli ultimi 3 esercizi, di ciascun conto corrente alla fine del trimestre, gli interessi attivi ricevuti, gli interessi passivi pagati, gli oneri bancari pagati per ciascun trimestre.
- Contratto relativo alla convenzione per la gestione del servizio di cassa tra ALER Milano e Banca Popolare di Sondrio.
- Prospetto dettagliato per Istituto bancario di tutti i conti aperti a vario titolo con indicazione delle condizioni applicate dagli Istituti (tassi attivi e passivi per tipo di operazione);
- Prospetto da contabilità con i saldi al 31 dicembre 2011 e 2012 con evidenza di eventuali importi in riconciliazione;
- Descrizione dell'utilizzo del conto corrente n. 5000X82 Banca Popolare di Sondrio (transito leggi Speciali).

ANALISI DEI RAPPORTI CON GLI ISTITUTI BANCARI

Al 30 settembre 2013 ALER Milano aveva in essere 61 rapporti di conto corrente con gli istituti bancari, di cui 50 gestiti dalla Banca Popolare di Sondrio (nel seguito anche il "Tesoriere"), mentre i restanti da Intesa San Paolo, Monte dei Paschi di Siena, Banca Popolare di Milano, Banco Posta, Banca Popolare di Novara, Banca Nazionale del Lavoro e Banca d'Italia.

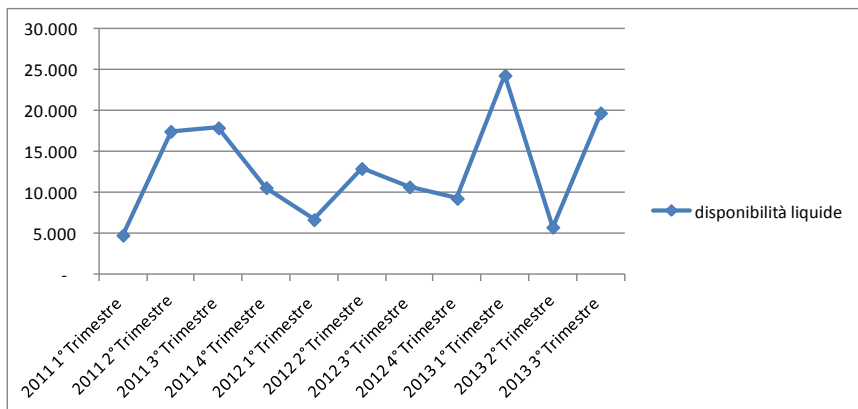
Riscontriamo la mancata indicazione in bilancio per gli esercizi 2011 e

2012 del conto corrente "transitorio" numero 5000X82 con la Banca Popolare di Sondrio. ALER Milano ha spiegato tale differenza precisando che il conto corrente n.5000X82 acceso presso la Banca Popolare di Sondrio è un conto corrente di transito fruttifero con rilevazione semestrale delle competenze per l'utilizzo dei fondi giacenti in Banca d'Italia sui c/c nn. 1851-2728-3036. ALER, non potendo operare direttamente sul conto presso Banca d'Italia per pagare le manutenzioni straordinarie a cui sono effettivamente destinate tali disponibilità, predispone un ordinativo di pagamento che addebita il c/c in Banca d'Italia e accredita il c/c 5000X82; il giorno lavorativo successivo all'accredito, i fondi vengono girati dal Tesoriere sul rispettivo conto corrente di corrispondenza presso la Banca Popolare di Sondrio (nn. 263-633-650), sul quale verrà regolarizzato il mandato di pagamento emesso a favore del fornitore.

Proprio in virtù della movimentazione in addebito e accredito sul contotransitorio, nel 2012 emerge una squadratura con il bilancio di euro 2 migliaia circa.

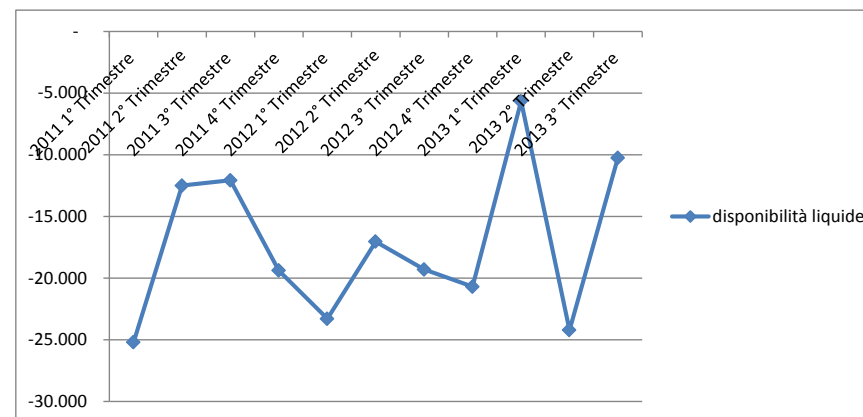
Da una prima analisi del saldo medio complessivo riferito alle disponibilità liquide (importi in €/000) registrate per trimestre dal 2011 a settembre 2013, notiamo come questo non risulta mai inferiore ai 5 milioni di euro dopo il 1° trimestre 2011, come risulta dalla tabella sottostante:

8. Analisi della gestione di cassa, delle condizioni di tesoreria applicate



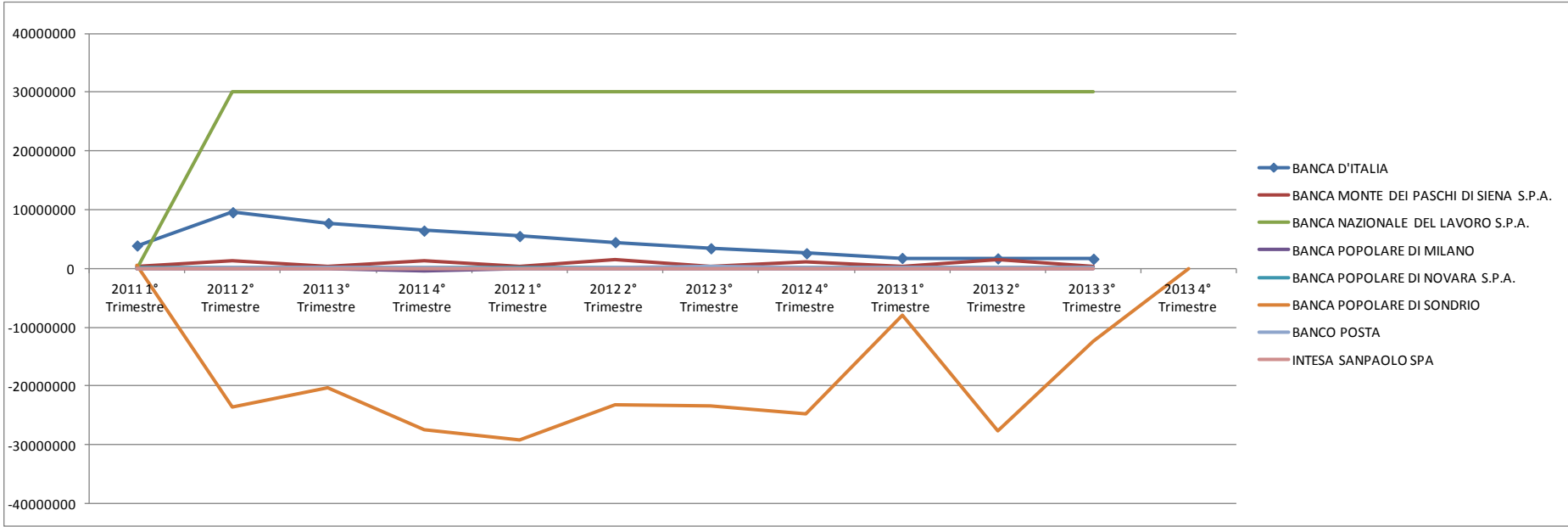
Invece, se la stessa analisi venisse fatta per singolo istituto di credito, risulta evidente come il saldo complessivo medio sia influenzato dal nuovo conto corrente vincolato (420202) presso il quale BNL ha versato l'importo di euro 30.000 migliaia per conferire la liquidità necessaria alla regolarizzazione del fondo pensione interno degli ex dipendenti ALER, come descritto nel capitolo 2 della presente relazione. A fronte della liquidità presente in questo conto corrente è stato erogato dalla stessa Banca in data 9 maggio 2011 un mutuo per Euro 30.000 migliaia circa.

Di seguito la tabella senza il conto corrente vincolato (420202):



Nella tabella che segue riportiamo l'andamento dei saldi per istituto di credito (importi in €/000) in cui sono inclusi il conto deposito, i conti correnti, i conti anticipi ed il conto corrente ipotecario.

8. Analisi della gestione di cassa, delle condizioni di tesoreria applicate



8. Analisi della gestione di cassa, delle condizioni di tesoreria applicate

In generale da questo grafico emerge una situazione di scarsa liquidità che è andata a peggiorare dal secondo trimestre 2013. L'andamento così negativo con la Banca Popolare di Sondrio è dovuto ai debiti per anticipazioni bancarie rappresentati dallo scoperto di tesoreria e dai conti correnti ipotecari che riducono notevolmente i saldi attivi. Nella tabella sotto riportata rappresentiamo i conti correnti gestiti dalla Banca Popolare di Sondrio

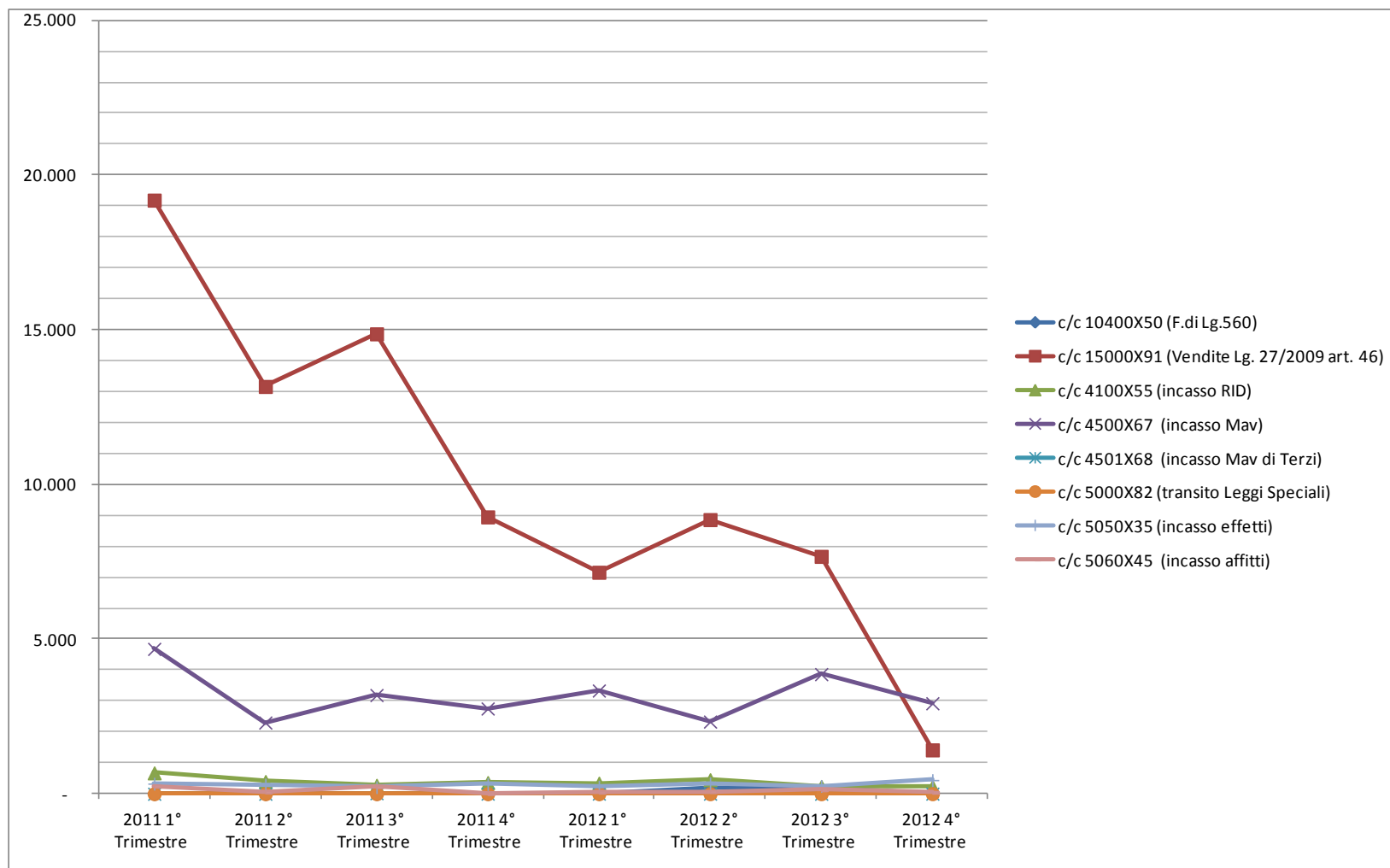
importi in €/000

Banca Popolare Sondrio	2011	2012	delta
Conti correnti dedicati agli incassi	12.382	5.099	(59%)
Conti correnti gestione Comune Milano	3.956	7.180	81%
scoperto di tesoreria c/c 630	(12.914)	(2.767)	79%
c/c ipotecario 5070	(10.325)	(10.325)	0%
c/c ipotecario 5080	(5.160)	(5.160)	0%
c/c ipotecario 5090	(9.490)	(9.490)	0%
c/c ipotecario 5100	(6.000)	(9.482)	(58%)
Totale liquidità B.P.Sondrio	(27.551)	(24.945)	(9%)

La diminuzione dei saldi sui conti correnti attivi per la Banca Popolare di Sondrio è da imputare principalmente ai mancati incassi registrati nel 2012 per le cessioni degli alloggi in base alle disposizioni della legge 27/2009 art. 46.

Riportiamo nel grafico che segue l'andamento dei saldi dei conti correnti dedicati alle entrate (importi in €/000) registrate sui conti correnti della Banca Popolare di Sondrio da cui risulta evidente la diminuzione degli incassi relativi alle vendite ex L 27 art. 46 e di quelli relativi ai MAV dei canoni di locazione. La diminuzione degli incassi sulle vendite ex L 27 art 46 è da ricondurre principalmente alle difficoltà dei potenziali acquirenti di ottenere finanziamenti da parte delle banche.

8. Analisi della gestione di cassa, delle condizioni di tesoreria applicate

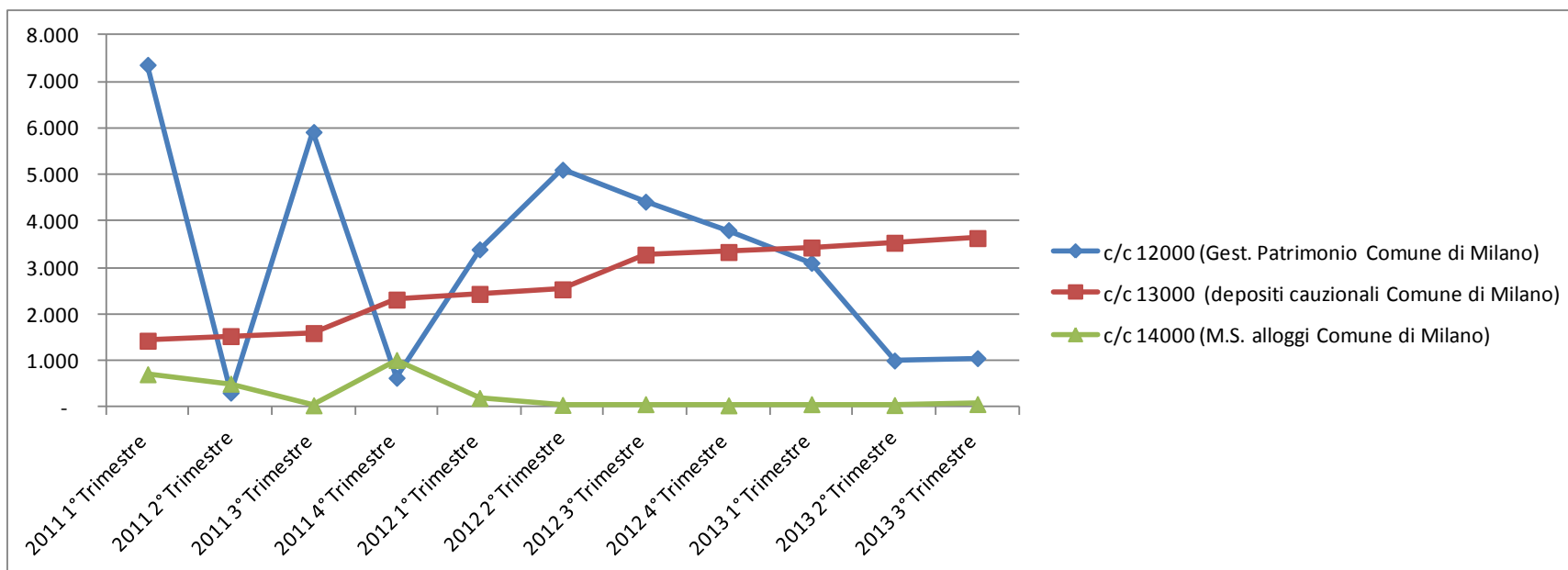


8. Analisi della gestione di cassa, delle condizioni di tesoreria applicate

Invece, per i conti correnti dedicati alla gestione del patrimonio immobiliare del Comune di Milano si ha un aumento della liquidità (circa 81%) costituita in generale da versamenti in conto anticipazioni e in conto rimborsi che il Comune ha corrisposto ad ALER in base alla convenzione stipulata in data 28 settembre 2009.

Nel grafico riportato nel seguito viene rappresentato l'andamento dei saldi (importi in €/000) sui conti correnti dedicati ai contributi ricevuti dal Comune di Milano suddivisi per tipologia di utilizzo. Si segnala che nel conto corrente n. 12000 i contributi sono utilizzati sia per la gestione ordinaria che straordinaria del patrimonio immobiliare del Comune; si registra infatti il progressivo azzeramento del conto corrente n. 14000 che originariamente veniva utilizzato per gli interventi di gestione straordinaria.

8. Analisi della gestione di cassa, delle condizioni di tesoreria applicate



8. Analisi della gestione di cassa, delle condizioni di tesoreria applicate

La progressiva diminuzione del livello di liquidità sui diversi conti correnti dei vari istituti bancari è stata affrontata con l'utilizzo di linee di credito flessibili come lo scoperto di tesoreria ed i conti correnti ipotecari, entrambi concessi dalla Banca Popolare di Sondrio. Lo scoperto di tesoreria è legato alle necessità di copertura degli interventi straordinari ed è determinato dalla progressiva contrazione dei processi di vendita rispetto alle previsioni ed anche dalla necessità dell'Ente di anticipare i cofinanziamenti pubblici la cui erogazione avviene dopo la spesa sostenuta.

Con i conti correnti ipotecari la Banca concede un determinato plafond di affidamento a fronte di ipoteche immobiliari. Lo scoperto al 31 dicembre 2011 era pari a Euro 20.650 migliaia, mentre al 31 dicembre 2012 di Euro 34.457 migliaia. Le linee di fido risultano ampiamente utilizzate dall'Ente quasi al limite della disponibilità concessa.

Nelle tabelle seguenti si riepiloga l'utilizzo del plafond (per il 2010, 2011 e 2012) sui conti correnti ipotecari e la disponibilità restante.

importi in €/000

n. c/c ipotecario	Plafond di affidamento	valore ipoteca	utilizzo al 31.12.12	Disponibilità da utilizzare
5.070	10.329	20.658	10.325	4
5.080	5.164	10.329	5.160	4
5.090	9.500	16.150	9.490	10
5.100	9.500	16.150	9.482	18
TOTALE	34.493	63.287	34.457	36

importi in €/000

n. c/c ipotecario	Plafond di affidamento	valore ipoteca	utilizzo al 31.12.11	Disponibilità da utilizzare
5.070	10.329	20.658	10.325	4
5.080	5.164	10.329	5.160	4
5.090	9.500	16.150	9.490	10
5.100	9.500	16.150	6.000	3.500
TOTALE	34.493	63.287	30.975	3.518

importi in €/000

n. c/c ipotecario	Plafond di affidamento	valore ipoteca	utilizzo al 31.12.10	Disponibilità da utilizzare
5.070	10.329	20.658	10.325	4
5.080	5.164	10.329	5.160	4
5.090	9.500	16.150	9.490	10
5.100	9.500	16.150	6.500	3.000
TOTALE	34.493	63.287	31.475	3.018

La convenzione con il Tesoriere stipulata nel 2005 prevedeva anticipazioni di conto corrente ipotecario sino a Euro 25.000 migliaia; successivamente, con delibera consiliare del 3 dicembre 2009, la convenzione è stata integrata con un ulteriore fido ipotecario di Euro 9.500 migliaia.

8. Analisi della gestione di cassa, delle condizioni di tesoreria applicate

La convenzione con la Banca Popolare di Sondrio è stata rinnovata il 26 novembre 2013 e comporta un aumento delle linee di fido sui conti correnti ipotecari sino a Euro 51.000 migliaia.

Infine, riportiamo la tabella di riepilogo di tutti i fidi accordati, utilizzati e integrati dalla nuova convenzione con il tesoriere, aggiornati al 30 settembre 2013, da cui risulta il quasi completo utilizzo di tutte le linee di fido accordate sui conti correnti ipotecari; rimangono intatte solo quelle relative ai conti correnti dedicati alla gestione del patrimonio immobiliare del Comune di Milano ed il conto corrente di tesoreria.

importi in €/000

ISTITUTO DI CREDITO	FIDO BANCARIO ACCORDATO	FIDO UTILIZZATO AL 30.09.2013	Integrazione Convenzione
c/c 5070X55 (ipotecario)	10.329	10.290	16.000
c/c 5080X65 (ipotecario)	5.165	5.140	
c/c 5090X75 (ipotecario)	9.500	9.450	
c/c 5100X85 (Ipotecario)	9.500	5.000	
Totale complessivo	34.494	29.880	16.000

Fidi Bancari al 30.09.2013 Fonte: ALER Milano

importi in €/000

ISTITUTO DI CREDITO	FIDO BANCARIO ACCORDATO	FIDO UTILIZZATO AL 30.09.2013	Integrazione Convenzione
c/c 12000X01 (Gest. Patrimonio Comune di Milano)	500	-	-
c/c 14000X61 (M.S. alloggi Comune di Milano)	2.000	-	-
c/c 4000X52 (Tesoreria)	15.000	-	11.000
Totale complessivo	17.500	-	11.000

Fidi Bancari al 30.09.2013 Fonte: ALER Milano

importi in €/000

Relativamente ai fidi concessi sui conti di anticipazione per cassa, riportiamo nel seguito gli andamenti dell'utilizzo degli ultimi trimestri.

importi in €/000

Fido	saldo trim.	c/c 12000X01 (Gest. Patrimonio Comune di Milano)	c/c 14000X61 (M.S. alloggi Comune di Milano)	c/c 4000X52 (Tesoreria)
Fido accordato		500	2.000	15.000
	1° Trimestre 2011	-	-	(9.288)
	2° Trimestre 2011	-	-	(7.874)
	3° Trimestre 2011	-	-	(12.477)
	4° Trimestre 2011	-	-	(12.914)
Fido utilizzato	1° Trimestre 2012	-	-	(12.089)
	2° Trimestre 2012	-	-	(8.886)
	3° Trimestre 2012	-	-	(9.251)
	4° Trimestre 2012	-	-	(2.659)
	1° Trimestre 2013	-	-	(7.360)
	2° Trimestre 2013	-	-	(9.870)
	3° Trimestre 2013	-	-	-

Fidi Bancari al 30.09.2013 Fonte: ALER Milano

8. Analisi della gestione di cassa, delle condizioni di tesoreria applicate

Segnaliamo che con la firma della nuova convenzione con il Tesoriere è stato integrato il fido del c/c 4000X52 (Tesoreria) per ulteriori euro 11.000 migliaia, mentre quello dei 4 conti correnti ipotecari (c/c 5070X55-5080X65-5090X75-5100X85) per ulteriori euro 16.000 migliaia.

Siamo stati informati dal management che, alla data odierna le integrazioni di fido sono importi offerti in gara e più precisamente:

- per l'estensione dell'anticipazione di cassa, la Banca Popolare di Sondrio ha istruito la pratica di fido ma ALER è in attesa che venga deliberato dal Consiglio di Amministrazione della Banca stessa per poterlo considerare "accordato";
- per la nuova apertura di credito in c/c con garanzia ipotecaria, affinché si possa considerare "accordata", ALER dovrà richiedere a Regione Lombardia l'autorizzazione all'attivazione e successivamente seguirà lo stesso iter con la Banca Popolare di Sondrio.

ANALISI DELLE CONDIZIONI APPLICATE SUI RAPPORTI BANCARI

Nelle tabelle che seguono abbiamo riportato per tutti i conti correnti aperti da ALER Milano le loro finalità di utilizzo ed i rispettivi tassi applicati.

Conti correnti aperti con istituti di credito diversi dal Tesoriere:

ISTITUTO DI CREDITO	Condizioni attuali applicate		
	C/C	% Tasso interessi attivi	% Tasso interessi passivi
BANCA POPOLARE DI MILANO (Incasso affitti)	5075	0,01	18,50
BANCA POPOLARE DI NOVARA S.P.A. (addebito rate mutui)	21973	0,03	19,50
BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA S.P.A. (addebito rate mutui)	10236621	0,00	6,28
BANCA NAZIONALE DEL LAVORO S.P.A. (addebito rate mutui)	420202	0,01	0,00
INTESA SANPAOLO SPA (deposito cauzionale)	10000000033	0,01	12,25
INTESA SANPAOLO SPA (incasso affitti)	212027580139	0,01	12,25
BANCO POSTA (incasso affitti)	37810207	0,25	0,00
BANCO POSTA (incasso proventi)	3202	0,25	0,00

8. Analisi della gestione di cassa, delle condizioni di tesoreria applicate

Conti correnti aperti con la Banca Popolare di Sondrio

ISTITUTO DI CREDITO Banca Popolare di Sondrio (Tesoriere)	Condizioni attuali applicate		
	C/C	% Tasso ineressi attivi	% Tasso ineressi passivi
Base di calcolo:		media ponderata della quotazione media mensile dell' Euribor a tre mesi / 365 riferita ai tre mesi precedenti il mese di liquidazione interessi + spread	
		spread:	spread:
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Tesoreria)	4000X52	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (incasso effetti)	5050X35	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (F.di Lg.560)	10400X50	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Gest. Patrimonio Comune di Milano)	12000X01	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (depositi cauzionali Comune di Milano)	13000X31	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (M.S. alloggi Comune di Milano)	14000X61	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Vendite Lg. 27/2009 art. 46)	15000X91	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Amm.ne Utenza)	2601X11	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Area Tecnica)	2602X12	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Settore Legale)	2603X13	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Direzione Generale)	2717X30	+ 0,25	+ 4,00

BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Ufficio Acquisti)	3073X95	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Segreteria Presidenza)	3261X89	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Rec.Morosità e F.do sociale)	3264X92	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Gruppo Tutela Patrimonio)	3595X35	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Centro Manutentivo Interno)	3708X51	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Filiale Provincia)	10709X68	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Uff.Certificazione Patrimonio)	10788X50	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Ufficio Appalti)	11130X04	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Area Amministrativa)	11145X19	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Direzione Manutenzione)	11321X01	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Direzione Politiche Energetiche)	11337X17	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Direzione Organizz.e Sistemi)	11356X36	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Area Interventi)	11690X79	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Settore Serv.MI-SUD/OVEST)	11851X46	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Filiale 2)	11852X47	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Filiale 3)	11853X48	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Filiale 4)	11854X49	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Filiale 4 via Lulli 30/32)	11855X50	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Filiale 6)	11856X51	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Segreteria Organi Collegiali)	11911X09	+ 0,25	+ 4,00

8. Analisi della gestione di cassa, delle condizioni di tesoreria applicate

BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Sett.Ass.e contr.Fuori Erp)	11915X13	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Settore Servizi Provincia)	11923X21	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Direzione Risorse Umane)	11938X36	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Area Gestionale)	11955X53	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Area Officina di Sistema)	11958X56	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Settore Servizi MI-NORD/EST)	11982X80	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Coordinam.Filiali Milano)	11994X92	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Filiale Rho)	12088X89	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Filiale Sesto S.Giovanni)	12094X95	+ 0,25	+ 4,00
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (Fondo cassa Filiale Rozzano)	12098X96	+ 0,25	+ 4,00

Siamo stati informati che, il motivo della presenza di molti conti correnti è dato dal fatto che su alcuni i conti correnti vengono gestite le spese di “piccola cassa”.

Conti correnti infruttiferi

ISTITUTO DI CREDITO Banca Popolare di Sondrio (Tesoriere)	Condizioni attuali applicate		
	C/C	% Tasso interessi attivi	% Tasso interessi passivi
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (incasso RID)	4100X55	infruttifero	
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (incasso Mav)	4500X67	infruttifero	
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (incasso Mav di Terzi)	4501X68	infruttifero	
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (transito Leggi Speciali)	5000X82	infruttifero	
BANCA POPOLARE DI SONDRIO (incasso affitti)	5060X45	infruttifero	
BANCA D'ITALIA (Contabilità Speciale- ALER F.di CER)	1851	infruttifero	
BANCA D'ITALIA (Contabilità Speciale- ALER F.di CER Lg.560/93)	2728	infruttifero	
BANCA D'ITALIA (Contabilità Speciale- ALER F.D. Progr.EDIL.SPERIM.-MI)	3036	infruttifero	

8. Analisi della gestione di cassa, delle condizioni di tesoreria applicate

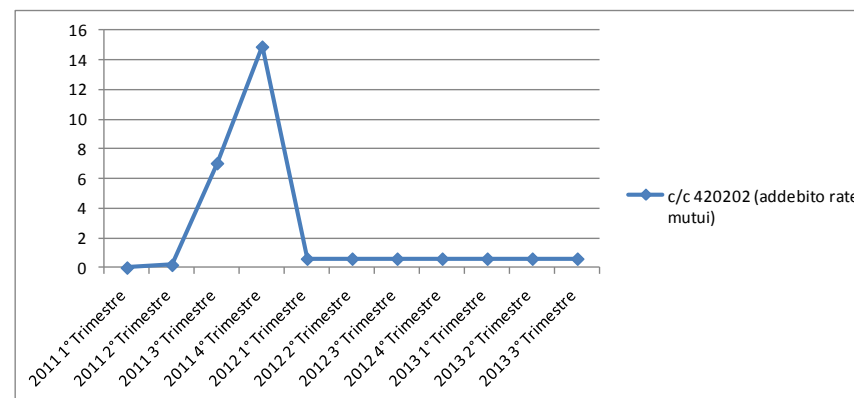
Conti correnti ipotecari

ISTITUTO DI CREDITO Banca Popolare di Sondrio (Tesoriere)	Condizioni attuali applicate		
	C/C	% Tasso interessi	% Tasso interessi
05696 BANCA POPOLARE DI SONDRIO (ipotecario)	5070X55		+ 4,25
05696 BANCA POPOLARE DI SONDRIO (ipotecario)	5080X65		+ 4,25
05696 BANCA POPOLARE DI SONDRIO (ipotecario)	5090X75		+ 4,25
05696 BANCA POPOLARE DI SONDRIO (ipotecario)	5100X85		+ 4,25

Nella tabella in alto, che riepiloga i conti correnti ipotecari, riportiamo il tasso fisso stabilito nella nuova convenzione firmata con la Banca Popolare di Sondrio il 26 novembre 2013.

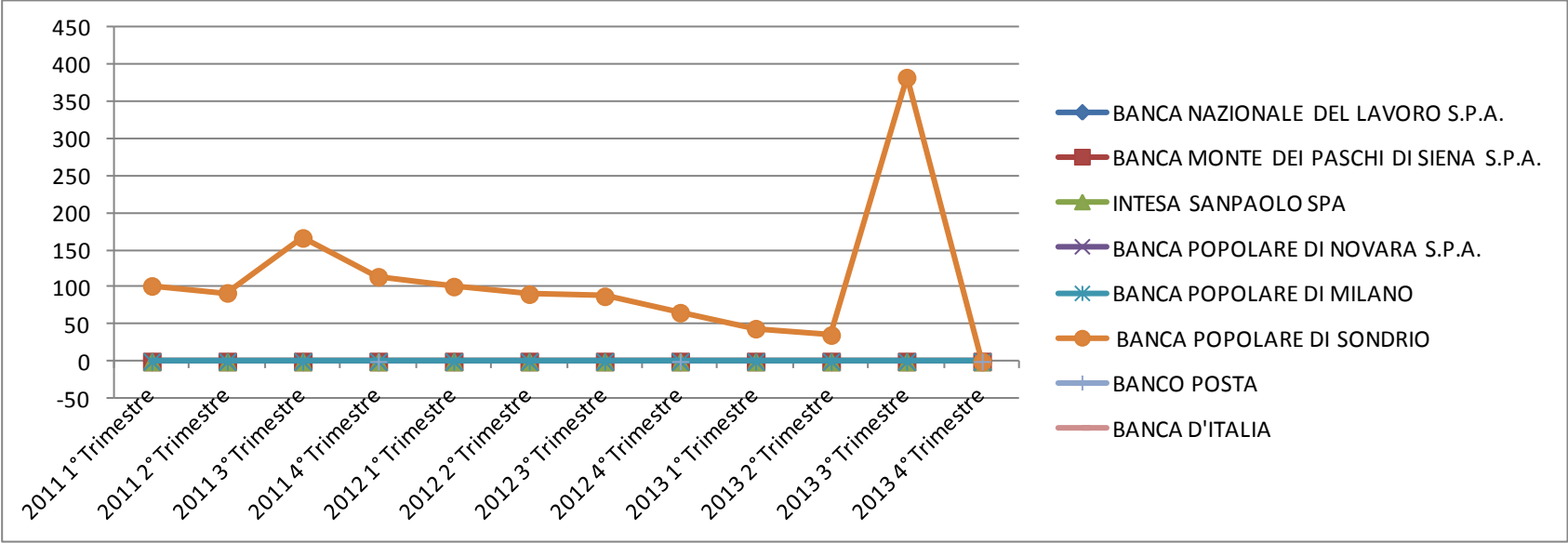
In linea generale sono applicati tassi d'interesse in linea con le attuali prospettive di mercato sulla maggior parte dei conti correnti.

Per quanto riguarda il conto vincolato n.420202 il cui saldo medio è pari a circa Euro 30.000 migliaia a cui, la Banca Nazionale del Lavoro riconosce un tasso molto basso, pari allo 0,01%. Solo per il IV° trimestre 2011 la BNL ha riconosciuto tassi attivi rispettivamente dello 0,38%, 0,26% e 0,18% per ogni mese. Il grafico seguente (importi in €/000) riporta l'evoluzione degli interessi attivi su questo conto corrente vincolato.



Infine riportiamo l'andamento degli interessi passivi per singolo istituto di credito (importi in €/000) e degli interessi attivi.

8. Analisi della gestione di cassa, delle condizioni di tesoreria applicate

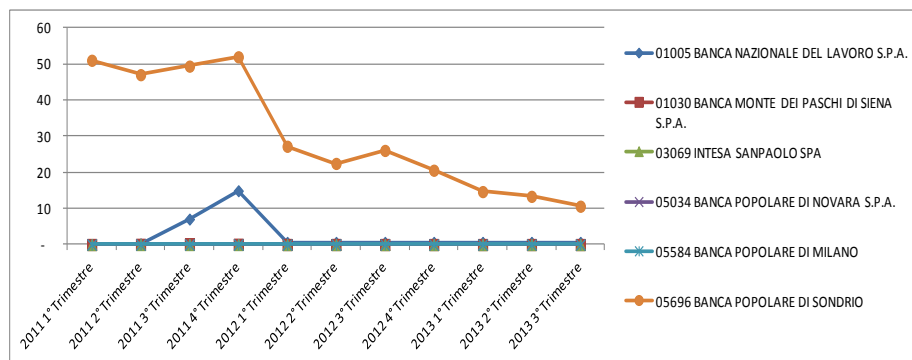


8. Analisi della gestione di cassa, delle condizioni di tesoreria applicate

Nel 3° trimestre 2013 aumentano gli interessi passivi sulla Banca Popolare di Sondrio, soprattutto quelli sui conti correnti ipotecari e lo scoperto di tesoreria, La Banca ha iniziato ad applicare le nuove convenzioni prescritte che per le anticipazioni di cassa prevedono un aumento della variazione del tasso pari a 4,00 punti percentuali, mentre per i conti correnti ipotecari sino a 4,25 (precedente 2%) punti percentuali.

Relativamente agli interessi attivi riportiamo nel grafico seguente gli importi (in euro/000) maturati sulla stessa Banca Tesoriera che vanno

progressivamente diminuendo a causa della diminuzione dei saldi di conto corrente.



CONCLUSIONI

A conclusione delle analisi svolte, riteniamo opportuno evidenziare i punti di maggiore attenzione emersi:

- al 30 settembre 2013 ALER Milano aveva in essere 61 rapporti di conto corrente con gli istituti bancari, di cui 50 gestiti dalla Banca Popolare di Sondrio, mentre i restanti da Intesa San Paolo, Monte dei Paschi di Siena, Banca Popolare di Milano, Banco Posta, Banca Popolare di Novara, Banca Nazionale del Lavoro e Banca d'Italia. La presenza di molti conti correnti è data dal fatto che su alcuni di essi vengono gestite le spese di "piccola cassa" di ogni singolo ufficio e filiale di ALER;
- la progressiva diminuzione del livello di liquidità sui diversi conti correnti dei vari istituti bancari è stata affrontata da ALER con l'utilizzo di linee di credito flessibili come lo scoperto di tesoreria ed i conti correnti ipotecari, entrambi concessi dalla Banca Popolare di Sondrio; l'importo utilizzato al 30 settembre 2013 è pari a Euro 29.880 migliaia;
- ai conti correnti ipotecari viene applicato un tasso fisso pari al 4,25% previsto dalla nuova convenzione firmata con la Banca Popolare di Sondrio il 26 novembre 2013.
- la nuova convenzione con la Banca Popolare di Sondrio comporta l'integrazione:
 - del fido del c/c 4000X52 (Tesoreria) per ulteriori Euro 11.000 migliaia;
 - del fido dei 4 conti correnti ipotecari (c/c 5070X55-

8. Analisi della gestione di cassa, delle condizioni di tesoreria applicate

5080X65-5090X75-5100X85) per ulteriori Euro 16.000 migliaia.

Siamo stati informati che, alla data odierna, le integrazioni di fido sono importi offerti in gara e più precisamente che:

- per l'estensione dell'anticipazione di cassa, la Banca Popolare di Sondrio ha istruito la pratica di fido, ma ALER è in attesa che venga ratificato dal Consiglio di Amministrazione della Banca stessa per poterlo considerare "accordato";
 - per la nuova apertura di credito in c/c con garanzia ipotecaria, affinché si possa considerare "accordata", ALER dovrà richiedere a Regione Lombardia l'autorizzazione all'attivazione e successivamente seguirà lo stesso iter con la Banca Popolare di Sondrio.
-
- Si evidenzia che, per il conto vincolato n.420202, su cui sono depositate le risorse finanziarie "a servizio" del Fondo Pensione Integrativo ex-dipendenti IACP, il cui saldo medio è pari a circa Euro 30.000 migliaia, la Banca Nazionale del Lavoro riconosce un tasso pari allo 0,01%.

9. **Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.**
-

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

La principale documentazione utilizzata per lo svolgimento delle nostre analisi è stata la seguente:

- Bilanci delle società partecipate relativi agli esercizi 2010, 2011 e 2012;
- Verbali del Consiglio di Amministrazione di ALER;
- Verbali dei Consigli di Amministrazione delle società partecipate;
- Contratto di servizio tra ALER ed Asset S.r.l.;
- Contratto di servizio tra ALER e C.S.I. S.r.l.;
- Contratto per la gestione delle retribuzioni tra Asset S.r.l. e Cispel Lombardia Services S.r.l..

Precisiamo inoltre che, alla data della presente relazione, non abbiamo ancora ottenuto la documentazione elencata nel seguito:

- Contratti relativi al costo del personale comandato;
- Prospetto in excel per Asset S.r.l., contenente, per ciascun finanziamento, l'importo dei rimborsi previsti su base annua dall'erogazione alla scadenza sulla base dei dati risultanti dal piano di ammortamento, con indicazione distinta dell'importo a titolo capitale ed interesse.

ANALISI DEI RISULTATI CONSEGUITI NEGLI ULTIMI 3 ESERCIZI DALLE SOCIETÀ PARTECIPATE DA ALER MILANO

Il Gruppo ALER, di cui ALER Milano è la capogruppo, è composto dalle società Asset S.r.l. e C.S.I. S.r.l., controllate al 100% e dalle società C.L.S. S.r.l. (detenuta al 49% tramite Asset S.r.l.), Pieve Energia S.r.l. (40%) e Vivere Insieme S.r.l. (35%) in qualità di collegate, Inarcheck S.p.A. (3,3%) e Provalida S.r.l. (1,24%) in qualità di partecipate.

ALER Milano esercita nei confronti delle società controllate l'attività di direzione e coordinamento ex art. 2497 e seguenti del Codice Civile.

L'analisi delle società partecipate è stata condotta utilizzando i dati ottenuti dai rispettivi bilanci e dalle visure camerali. Nel seguito riportiamo alcune informazioni sull'attività svolta da ciascuna partecipate ed alcune considerazioni sul loro andamento economico.

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

Asset S.r.l.

importi in €/000

Voci dell'Attivo	2010	2011	2012	Note
Totale immobil. immateriali	2	2	2	
Totale immobil. materiali	13.091	13.071	12.793	
Totale immobil. finanziarie	108	108	108	
Totale immobilizzazioni (B)	13.201	13.181	12.903	
Totale rimanenze	65.747	69.538	69.822	a
Crediti verso utenti e clienti	1.692	1.534	1.753	
Crediti verso imprese controllate	4.716	3.420	378	
Crediti tributari	475	146	178	
Crediti verso altri	6	9	9	
Totale crediti	6.672	5.109	2.317	
Totale disponibilità liquide	120	488	1.676	
Totale attivo circolante (C)	72.756	75.135	73.816	
Ratei e risconti (D)	5	21	6	
TOTALE ATTIVITA' (B+C+D)	85.962	88.337	86.725	

Fonte: bilancio al 31.12.2010, 2011 e 2012

importi in €/000

Voci del Passivo	2010	2011	2012	Note
Totale patrimonio netto (A)	814	1.109	1.397	b
Totale fondi per rischi ed oneri (B)	555	338	338	
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato (C)	105	205	163	
Debiti verso banche	76.856	75.031	77.501	c
Acconti	224	148	118	
Debiti verso Fornitori	1.031	6.984	1.836	
Debiti verso collegate	238	184	-	
Debiti verso controllanti	5.894	3.878	4.983	
Debiti tributari	104	323	312	
Debiti verso istituti di previdenza Sociale	101	93	49	
Altri debiti	14	1	3	
Totale debiti (D)	84.462	86.643	84.802	
Ratei e risconti (E)	25	42	25	
TOTALE PASSIVITA' (A+B+C+D+E)	85.962	88.337	86.725	

Fonte: bilancio al 31.12.2010, 2011 e 2012

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

importi in €/000

Conti d'ordine	2010	2011	2012	Note
Conti d'ordine	85.751	182.596	225.571	

Fonte: bilancio al 31.12.2010, 2011 e 2012

importi in €/000

Voci del Conto economico	2010	2011	2012	Note
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	9.665	10.708	7.254	
Variazioni rimanenze pr. In corso lavor.	(1.387)	(4.458)	284	
Altri ricavi e proventi	5	86	3	
Valore della produzione (A)	8.283	6.341	7.541	
Materie prime	(9)	(9)	(1)	
Servizi	(3.649)	(3.886)	(2.887)	
Godimento beni terzi	(66)	(168)	(91)	
Personale	(4.371)	(5.411)	(3.075)	d
Ammortamenti e svalutazioni	(368)	(131)	(313)	
Accantonamento per rischi	(555)	-	-	
Oneri diversi di gestione	(569)	(940)	(741)	
Costi della produzione (B)	9.589	10.544	(7.107)	
Differenza fra valore e costi della produzione (A - B)	(1.306)	(4.203)	434	
Proventi e oneri finanziari (C)	(1.596)	(2.163)	(2.163)	e
Rettifiche di attività finanziarie (D)	(3)	-	-	
Oneri e proventi straordinari (E)	-	1.700	-	
Risultato prima delle imposte (A + B + C + D + E)	(2.904)	(4.667)	(1.729)	
Imposte sul reddito dell'esercizio	(150)	(38)	(234)	
Risultato dell'esercizio	(3.054)	(4.705)	(1.963)	

Fonte: bilancio al 31.12.2010, 2011 e 2012

Asset S.r.l. (nel seguito anche la "Società") opera nel settore delle costruzioni edili, della valorizzazione e commercializzazione immobiliare e presta ad ALER i seguenti servizi :

- Manutentivi: recupero alloggi sfitti;
- Servizi informatici;
- Amministrativi: elaborazione cedolini paga;
- Supporto ed assistenza in attività di marketing territoriale.

La Società è interamente controllata da ALER Milano e possiede il 49% della società Cispel Lombardia Services S.r.l. che svolge per ALER, attraverso Asset S.r.l., attività relative alle risorse umane.

Asset S.r.l. ha chiuso l'esercizio 2011 con una perdita di Euro 4,7 milioni sostanzialmente dovuta alla svalutazione del patrimonio immobiliare di Pieve Emanuele per Euro 4,1 milioni. Anche l'esercizio 2012 si è in perdita per un importo di Euro 1,9 milioni.

Di seguito, per le voci più significative di stato patrimoniale e conto economico, riportiamo le seguenti considerazioni:

- a. La voce Rimanenze si incrementa da Euro 65 milioni circa del 2010 a Euro 69 milioni del 2011; la variazione è da attribuire all'acquisizione del nuovo terreno sito in Garbagnate per un valore di Euro 8,2 milioni ed alla svalutazione di Euro 4,2

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

milioni dell'immobile di Pieve Emanuele via dei Tulipani. L'incremento netto dell'esercizio 2012 è sostanzialmente riferito all'imputabile al valore degli immobili di costi di demolizione, accessori all'acquisto o all'apertura di finanziamenti specifici e di costi sostenuti per manutenzioni straordinarie e incrementative;

- b. La voce patrimonio netto varia da Euro 814 migliaia del 2010 a Euro 1,1 milioni del 2011. A risanare la pesante situazione d'esercizio è stata la controllante ALER che ha apportato un versamento in conto futuro aumento di capitale di Euro 5 milioni che insieme a quelli già esistenti nel 2010 di Euro 3,2 milioni hanno compensato sia le perdite portate a nuovo di Euro 3 milioni che quella d'esercizio per Euro 4,7 milioni. Anche nel 2012 ALER ha effettuato un versamento in conto futuro aumento di capitale per Euro 2,2 milioni;
- c. Il saldo dei debiti verso banche comprende anche i mutui passivi che variano da Euro 67 milioni circa del 2010 ad Euro 64 milioni circa del 2011 a seguito di rimborsi effettuati nell'esercizio; nel 2012, invece, si registra un aumento degli stessi fino a Euro 77 milioni per l'assunzione di nuovi finanziamenti;
- d. Il costo del personale per il 2012 ha subito una diminuzione rispetto al 2011; infatti, in conseguenza di una rivisitazione della struttura operativa della Società e delle sue attività in gran parte realizzata nell'ultimo quadrimestre, il costo del lavoro è diminuito;
- e. In considerazione del peggioramento della crisi economica nel corso del 2011, i tassi di interesse sia a breve che a medio lungo

termine sono rimasti a livelli bassi ed hanno evitato un aumento del costo di finanziamento.

Come riportato nella relazione sulla gestione, gli amministratori riferiscono che "il condizionamento della politica degli investimenti da parte della controllante, finalizzata ad interventi di edilizia popolare e sociale dettati dalla Regione Lombardia, ed il conseguente importante utilizzo della leva finanziaria rispetto ai mezzi propri, comporta una notevole incidenza degli interessi passivi sul risultato d'esercizio ed una bassa redditività degli investimenti."

Cispel Lombardia Services S.r.l.

importi in €/000

Voci dell'Attivo	2010	2011	2012
Totale immobilizzazioni (B)	27	26	25
Totale attivo circolante (C)	737	564	599
Ratei e risconti (D)	16	16	3
TOTALE ATTIVITA' (B+C+D)	780	605	627

Fonte: bilancio al 31.12.2010, 2011 e 2012

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

importi in €/000

Voci del Passivo	2010	2011	2012
Totale patrimonio netto (A)	241	244	250
Totale fondi per rischi ed oneri (B)	-	-	-
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato (C)	16	19	22
Totale debiti (D)	519	334	341
Ratei e risconti (E)	4	8	13
TOTALE PASSIVITA' (A+B+C+D+E)	780	605	627

Fonte: bilancio al 31.12.2010, 2011 e 2012

importi in €/000

Voci di Conto economico	2010	2011	2012
Valore della produzione (A)	1.270	1.203	1.064
Costi della produzione (B)	(1.215)	(1.192)	(1.057)
Differenza fra valore e costi della produzione (A - B)	55	11	7
Proventi e oneri finanziari (C)	(1)	-	5
Rettifiche di attività finanziarie (D)	-	6	6
Oneri e proventi straordinari (E)	(16)	-	-
Risultato prima delle imposte (A + B + C + D + E)	38	17	18
Imposte sul reddito dell'esercizio	(22)	(15)	(12)
Risultato dell'esercizio	17	3	6

Fonte: bilancio al 31.12.2010, 2011 e 2012

controllata al 49% da Asset S.r.l., al 18% da Innovazioni Servizi all'Impresa S.r.l. e, per il restante 33%, da Cispel Lombardia.

La Società svolge le seguenti attività:

- progetti di formazione;
- servizi per il lavoro (quali ricerca e selezione del personale e consulenza sul lavoro in generale);
- progetti di comunicazione (quali pubblicazione di periodici, vendita spazi pubblicitari);
- servizi informatici;
- servizi di amministrazione (quali elaborazione e predisposizione delle retribuzioni e contributi, servizi di contabilità ed ogni adempimento connesso).

Cispel Lombardia Servizi S.r.l. redige il bilancio in forma abbreviata ed ha chiuso l'esercizio 2011 con un utile di circa Euro 2 migliaia, in diminuzione rispetto al 2010, in particolare a causa dell'aumento dei costi del personale e per la riduzione del fatturato.

Anche l'esercizio 2012 ha chiuso in utile per circa Euro 6 migliaia. Gran parte del risultato operativo dell'esercizio è stato assorbito dai costi del personale per Euro 113 migliaia che sono aumentati del 90,7% rispetto al 2011; inoltre, nel 2012 vi è stata una diminuzione del fatturato di oltre l'11%.

Cispel Lombardia Services S.r.l. (nel seguito anche la "Società") è

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

Non risultano finanziamenti a medio lungo termine e l'attivo circolante copre le passività a breve termine.

CSI Compagnia Servizi Integrati S.r.l. Unipersonale "C.S.I."

importi in €/000

Voci dell'Attivo	2010	2011	2012	Note
Totale immobil. immateriali	65	74	72	
Totale immobil. materiali	8	31	32	
Totale immobil. finanziarie	5	5	5	
Totale immobilizzazioni (B)	78	111	109	
Totale rimanenze	-	-	-	
Crediti verso clienti	-	-	33	
Crediti verso controllanti	13.408	17.110	17.925	a
Crediti Tributarî	1.313	1.293	370	
Crediti per imposte anticipate	0	-	-	
Crediti verso altri	20	8	248	
Totale crediti	14.741	18.411	18.576	
Totale disponibilità liquide	1	1	1	
Totale attivo circolante (C)	14.741	18.412	18.577	
Ratei e risconti (D)	66	14	79	
TOTALE ATTIVITA' (B+C+D)	14.885	18.536	18.765	

Fonte: bilancio al 31.12.2010, 2011 e 2012

importi in €/000

Voci del Passivo	2010	2011	2012	Note
Totale patrimonio netto (A)	416	517	597	
Totale fondi per rischi ed oneri (B)	103	103	103	
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato (C)	13	33	11	
Debiti verso banche	3.562	647	3.857	
Debiti verso Fornitori	10.069	16.501	13.757	b
Debiti verso controllanti	523	626	204	
Debiti tributari	88	43	144	
Debiti verso istituti di previdenza Sociale	25	24	14	
Altri debiti	4	13	-	
Totale debiti (D)	14.271	17.854	17.977	
Ratei e risconti (E)	83	30	78	
TOTALE PASSIVITA' (A+B+C+D+E)	14.885	18.536	18.765	

Fonte: bilancio al 31.12.2010, 2011 e 2012

importi in €/000

Conti d'ordine	2010	2011	2012	Note
Conti d'ordine	2.621	2.224	2.224	

Fonte: bilancio al 31.12.2010, 2011 e 2012

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

Voci di Conto economico	importi in €/000			
	2010	2011	2012	Note
Ricavi delle vendite e prestazioni	24.080	27.649	27.771	
Altri ricavi e proventi	1	6	6	
Valore della produzione (A)	24.081	27.654	27.860	
Materie prime	(11)	(12)	(9)	
Servizi	(22.407)	(25.663)	(25.840)	
Godimento beni terzi	(38)	(86)	(87)	
Personale	(1.198)	(1.578)	(1.622) c	
Ammortamento e svalutazioni	(90)	(39)	(45)	
Oneri diversi di gestione	(38)	(17)	(56)	
Costi della produzione (B)	(23.783)	(27.395)	(27.658)	
Differenza fra valore e costi della produzione (A - B)	298	259	202	
Proventi e oneri finanziari (C)	(70)	(7)	-	
Oneri e proventi straordinari (E)	(1)	-	-	
Risultato prima delle imposte (A + B + C + D + E)	227	252	202	
Imposte sul reddito dell'esercizio	(129)	(151)	(122)	
Risultato dell'esercizio	98	101	80	

Fonte: bilancio al 31.12.2010, 2011 e 2012

Compagnia Servizi Integrati S.r.l. (nel seguito anche "C.S.I." e/o la "Società") opera nel settore della fornitura di energia, gestione e manutenzione degli impianti di riscaldamento.

ALER Milano, che detiene l'intero capitale sociale di C.S.I., esercita l'attività di direzione e coordinamento ai sensi dell'art. 2497 del Codice Civile. Nel 2010 la controllante ha affidato alla Società la gestione delle

centrali termiche di proprietà ed ha anche conferito mandato per la gestione di quelle provenienti dalla convenzione sottoscritta tra ALER ed il Comune di Milano.

Riassumiamo di seguito il numero delle centrali termiche gestite nel corso degli esercizi 2010, 2011 e 2012.

Nel 2010, la Società esercitava l'attività di gestione di **288 centrali** così suddivise:

- **n. 166 centrali di proprietà di ALER e n. 122 centrali di proprietà del Comune di Milano**, provenienti dalla sottoscrizione di apposita convenzione con ALER.

Nel 2011 C.S.I. esercitava l'attività di gestione di **n. 289 centrali** così suddivise:

- **n. 166 centrali di proprietà di ALER e n. 123 centrali di proprietà del Comune di Milano**, provenienti dalla sottoscrizione di apposita convenzione con ALER.

Nel 2012, la Società esercita l'attività di gestione di **278 centrali** così suddivise:

- **n. 155 centrali di proprietà di ALER e n. 123 centrali di proprietà del Comune di Milano**, provenienti dalla sottoscrizione di apposita convenzione con ALER.

C.S.I. ha conseguito nei tre esercizi considerati un risultato della gestione ordinaria sostanzialmente uniforme e sempre positivo.

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

A livello patrimoniale non risultano situazioni di disequilibrio finanziario; infatti, la Società non fa ricorso a terzi finanziatori se non a breve termine. I debiti risultano interamente coperti dall'attivo circolante.

Nelle note di seguito, commentiamo le principali voci di stato patrimoniale e conto economico:

- a. Crediti verso controllanti: i valori hanno un andamento crescente dovuto all'aumento del numero di unità di centrali termiche gestite. Dal peso che assume tale voce in bilancio, che oscilla tra il 90% ed il 96% del totale attivo, nel corso del triennio 2010-2012, si nota come la quasi totalità del *core business* della Società sia incentrato sul rapporto di servizi verso la controllante ALER;
- b. Debiti verso fornitori: comprende in gran parte debiti per fatture ricevute (scadenti entro i 12 mesi) il cui importo nel corso del triennio 2010-2012 registra i seguenti valori: Euro 6 milioni circa nel 2010, Euro 15 milioni circa nel 2011 ed Euro 11 milioni circa nel 2012;
- c. I costi del personale assorbono gran parte del reddito generato dalla gestione caratteristica.

Pieve Energia S.r.l.

importi in €/000

Voci dell'Attivo	2010	2011	2012	Note
Totale immobilizzazioni (B)	38	36	34	
Totale attivo circolante (C)	321	347	347	
Ratei e risconti (D)	-	-	-	
TOTALE ATTIVITA' (B+C+D)	359	383	381	

Fonte: bilancio al 31.12.2010, 2011 e 2012

importi in €/000

Voci del Passivo	2010	2011	2012	Note
Totale patrimonio netto (A)	84	99	100	
Totale fondi per rischi ed oneri (B)	-	-	-	
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato (C)	-	-	-	
Totale debiti (D)	275	284	281	a
Ratei e risconti (E)	-	-	-	
TOTALE PASSIVITA' (A+B+C+D+E)	359	383	381	

Fonte: bilancio al 31.12.2010, 2011 e 2012

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

importi in €/000

Voci di Conto economico	2010	2011	2012	Note
Valore della produzione (A)	75	75	60	b
Costi della produzione (B)	(64)	(63)	(50)	
Differenza fra valore e costi della produzione (A - B)	11	12	10	
Proventi e oneri finanziari (C)	(2)	(6)	(6)	c
Rettifiche di attività finanziarie (D)	-	-	-	
Oneri e proventi straordinari (E)	-	1	(1)	
Risultato prima delle imposte (A + B + C + D + E)	9	7	2	
Imposte sul reddito dell'esercizio	2	(3)	(2)	d
Risultato dell'esercizio	7	3	1	

Fonte: bilancio al 31.12.2010, 2011 e 2012

Pieve Energia S.r.l. (nel seguito anche la "Società") è controllata al 60% dalla Farmacia Comunale di Pieve Emanuele e per il restante 40% da ALER.

La Società redige il bilancio in forma abbreviata in conformità alle disposizioni dell'art. 2435 bis del Codice Civile e svolge le seguenti attività:

- progettazione, costruzione e gestione di impianti per la produzione di calore e impianti di cogenerazione;
- sviluppo e applicazione di tecnologie finalizzate all'utilizzazione ottimale di risorse energetiche;

- acquisto, vendita, scambio e somministrazione di energia elettrica, idrocarburi liquidi e gassosi.

Pieve Energia S.r.l. ha chiuso il bilancio 2010 con un risultato d'esercizio di circa Euro 7 migliaia; negli esercizi 2011 e 2012 l'utile si è ridotto ad Euro 3 migliaia e ad Euro 1 migliaia rispettivamente.

Nelle note riportate nel seguito analizziamo le principali voci di stato patrimoniale e conto economico:

- I debiti sono composti in gran parte da quelli verso soci per finanziamenti;
- Valore della produzione: trattasi di contributi in conto esercizio erogati dai soci;
- Oneri finanziari: l'incidenza inizia ad essere più evidente soprattutto negli esercizi 2011 e 2012;
- Imposte sull'esercizio: nel 2010 hanno contribuito positivamente sul risultato d'esercizio attraverso le imposte anticipate, mentre negli esercizi 2011 e 2012 sono state negative.

Segnaliamo, infine, una discordanza di dati tra gli schemi di bilancio 2010 e quelli del bilancio 2011, relativamente ai dati in colonna del 2010, tanto da generare risultati d'esercizio diversi.

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

Vivere Insieme S.r.l.

importi in €/000

Voci dell'Attivo	2010	2011	2012	Note
Totale immobilizzazioni (B)	194	178	163	
Totale attivo circolante (C)	274	154	544	
Ratei e risconti (D)	2.667	2.847	2.729	a
TOTALE ATTIVITA' (B+C+D)	3.136	3.178	3.436	

Fonte: bilancio al 31.12.2010, 2011 e 2012

importi in €/000

Voci del Passivo	2010	2011	2012	Note
Totale patrimonio netto (A)	2.249	2.251	2.124	
Totale fondi per rischi ed oneri (B)	-	53	49	
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato (C)	-	-	-	
Totale debiti (D)	302	314	469	
Ratei e risconti (E)	585	560	794	b
TOTALE PASSIVITA' (A+B+C+D+E)	3.136	3.178	3.436	

Fonte: bilancio al 31.12.2010, 2011 e 2012

importi in €/000

Voci di Conto economico	2010	2011	2012	Note
Valore della produzione (A)	1.458	1.488	1.504	
Costi della produzione (B)	(1.390)	(1.405)	(1.555)	c
Differenza fra valore e costi della produzione (A - B)	68	83	(51)	
Proventi e oneri finanziari (C)	(11)	(18)	(15)	
Rettifiche di attività finanziarie (D)	-	-	-	
Oneri e proventi straordinari (E)	27	27	27	
Risultato prima delle imposte (A + B + C + D + E)	84	91	(38)	
Imposte sul reddito dell'esercizio	(56)	(89)	(89)	d
Risultato dell'esercizio	28	2	(127)	

Fonte: bilancio al 31.12.2010, 2011 e 2012

Vivere Insieme S.r.l. (nel seguito anche la "Società") è controllata al 65% da Milano Welfare S.r.l. ed al 35% da ALER.

La Società ha per oggetto la realizzazione e gestione di strutture da destinare a scopi sociali, assistenziali e sanitari, in particolare a residenze per anziani, per studenti, per infermieri e per altre categorie di rilevanza sociale. Infine, per conto di ALER, si occupa della gestione dei libri sociali.

La Società redige il bilancio in forma abbreviata ai sensi dell'art. 2435 bis del Codice Civile.

Vivere Insieme S.r.l. ha chiuso l'esercizio 2011 con un risultato positivo di Euro 2 migliaia circa contro Euro 28 migliaia del 2010. Invece, nel

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

2012, si è registrata una perdita complessiva di Euro 127 migliaia, dovuta anche alla gestione operativa, di cui Euro 51 migliaia già a livello operativo.

Analizziamo nel seguito le principali voci di stato patrimoniale e conto economico e rileviamo quanto segue:

- a. Risconti attivi significativi dovuti al pagamento del maxi canone relativo al leasing sugli immobili Palladio Quarenghi e Palladio Baroni;
- b. I risconti passivi dovuti a:
 - canoni di locazione anticipati ricevuti dalla Residenze Sociali Anziani (RSA) di Milano in Via Quarenghi;
 - Plusvalenze da leaseback per il maggior valore realizzato al momento della vendita degli immobili in Via Quarenghi e Via Baroni alla società di leasing. Trattandosi di plusvalenza derivante da operazione di lease back, la stessa è stata scritta nei risconti passivi in modo tale da imputarli per competenza negli esercizi in cui sarà operativo il contratto di leasing.
- c. All'interno dei costi della produzione segnaliamo valori crescenti relativamente ai costi per godimento dei beni di terzi che rappresentano circa l'80% del totale costi di produzione; inoltre, soprattutto nel 2012, si notano oneri diversi di gestione il cui valore è raddoppiato rispetto al 2011 (segnaliamo a tal proposito che in nota integrativa risulta carente l'informazione su questa voce di bilancio);

- d. le imposte dell'esercizio sono quelle collegate alle operazioni di leasing.

Non risulta alcun ricorso a finanziamenti di terzi.

Provalida S.r.l.

importi in €/000

Voci dell'Attivo	2011	2012
Totale immobilizzazioni (B)	4	3
Totale attivo circolante (C)	11	3
Ratei e risconti (D)	-	-
TOTALE ATTIVITA' (B+C+D)	15	6

Fonte: bilancio al 31.12. 2011 e 2012

importi in €/000

Voci del Passivo	2011	2012
Totale patrimonio netto (A)	7	(15)
Totale fondi per rischi ed oneri (B)	-	-
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato (C)	-	-
Totale debiti (D)	8	20
Ratei e risconti (E)	-	-
TOTALE PASSIVITA' (A+B+C+D+E)	15	6

Fonte: bilancio al 31.12. 2011 e 2012

9. **Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.**

importi in €/000

Voci di conto economico	2011	2012
Valore della produzione (A)	-	-
Costi della produzione (B)	(4)	(22)
Differenza fra valore e costi della produzione (A - B)	(4)	(22)
Proventi e oneri finanziari (C)	-	-
Rettifiche di attività finanziarie (D)	-	-
Oneri e proventi straordinari (E)	-	-
Risultato prima delle imposte (A + B + C + D + E)	(4)	(22)
Imposte sul reddito dell'esercizio	(1)	-
Risultato dell'esercizio	(3)	(22)

Fonte: bilancio al 31.12. 2011 e 2012

Provalida S.r.l. (nel seguito anche la "Società") è controllata al 98,76 % da Federcasa mentre il restante 1,24% è posseduto da ALER.

La Società, attualmente in fase di scioglimento e liquidazione, è stata costituita nel 2011 ed ha (aveva) per oggetto l'attività di verifica dei progetti ai fini della valutazione di opere pubbliche.

La Società, non avendo superato i limiti previsti dall'art. 2435 bis del Codice Civile, redige il bilancio in forma abbreviata.

In considerazione della perdita conseguita nell'esercizio 2012, la Società si trova nella situazione prevista dall'art. 2482ter del Codice Civile; per tale ragione, è stato dichiarato dall'assemblea dei Soci lo scioglimento della Società.

Inarcheck S.p.A.

importi in €/000

Voci dell'Attivo	2010	2011	2012
Totale immobilizzazioni (B)	74	70	48
Totale attivo circolante (C)	2.886	2.083	1.323
Ratei e risconti (D)	4	20	2
TOTALE ATTIVITA' (B+C+D)	2.964	2.173	1.374

Fonte: bilancio al 31.12.2010, 2011 e 2012

importi in €/000

Voci del Passivo	2010	2011	2012
Totale patrimonio netto (A)	518	770	435
Totale fondi per rischi ed oneri (B)	119	87	25
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato (C)	157	60	77
Totale debiti (D)	2.015	1.178	780
Ratei e risconti (E)	156	78	57
TOTALE PASSIVITA' (A+B+C+D+E)	2.964	2.173	1.374

Fonte: bilancio al 31.12.2010, 2011 e 2012

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

importi in €/000

Voci di conto economico	2010	2011	2012
Valore della produzione (A)	965	600	583
Costi della produzione (B)	(2.147)	(1.082)	(1.087)
Differenza fra valore e costi della produzione (A - B)	(1.181)	(481)	(504)
Proventi e oneri finanziari (C)	(60)	(1)	9
Rettifiche di attività finanziarie (D)	0	0	0
Oneri e proventi straordinari (E)	(1.322)	133	163
Risultato prima delle imposte (A + B + C + D + E)	(2.564)	(350)	(332)
Imposte sul reddito dell'esercizio	(82)	(2)	(34)
Risultato dell'esercizio	(2.482)	(348)	(366)

Fonte: bilancio al 31.12.2010, 2011 e 2012

Inarcheck S.p.A. (nel seguito anche la "Società") il cui capitale sociale risulta frazionato tra i seguenti soci: Groma S.r.l., Cassa nazionale di previdenza e assistenza nei confronti dei Geometri, Inarcasa cassa previdenza e assistenza architetti, Banca Popolare di Sondrio Società cooperativa per Azioni, Dei società a responsabilità limitata tipografia del genio civile, Smallpart S.p.A. e di cui ALER possiede una partecipazione del 3,3%, svolge le seguenti attività:

- servizi correlati all'architettura e ingegneria anche integrata per costruzioni edili e impiantistica connessa;
- controllo e verifica sulla progettazione e produzione di elaborati, relazione e consulenze topografiche;
- sviluppo e redazione di "due diligence" per la valutazione della

conformità e del valore dei beni industriali e immobiliari.

Inarcheck ha chiuso l'esercizio 2010 con una perdita di Euro 2,4 milioni; il risultato, già negativo a livello di gestione operativa, è stato influenzato da oneri straordinari per Euro 1,3 milioni derivanti da rettifiche di valutazione di commesse avviate negli anni precedenti e ad oneri connessi agli interventi di ristrutturazione. A causa della perdita, che ha portato la Società nella fattispecie prevista dall'art. 2446 del Codice Civile, è stato effettuato un aumento di capitale, al quale ALER non ha partecipato, per Euro 2 milioni portando il patrimonio netto a Euro 518 migliaia. Vista la difficile situazione economica della Società era stato redatto dagli amministratori un piano industriale per il quinquennio 2011-2015 finalizzato al raggiungimento dell'equilibrio economico. Tale piano prevedeva ancora una perdita nel 2011 per conseguire poi un risultato positivo nel 2012.

L'esercizio 2011 si è effettivamente chiuso con una perdita di Euro 348 migliaia costituita sistematicamente da un risultato operativo negativo di Euro 481 migliaia e da proventi straordinari di Euro 133 migliaia. La Società ha quindi attuato una strategia di contenimento dei costi attraverso la riduzione dei costi del personale, rinnovo parco fornitori, chiusura dei rapporti con una parte degli istituti di credito e rinegoziazione del debito pregresso. Tali interventi hanno prodotto una riduzione complessiva dei costi del 49,6% rispetto al 2010 e l'indebitamento bancario si è ridotto del 41,5%. La perdita d'esercizio, sommata a quella precedente e al netto delle riserve disponibili, ha determinato una riduzione del capitale sociale in misura inferiore ad un terzo; in seguito all'aumento di capitale per Euro 600 migliaia, al quale

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

ALER non ha partecipato, la Società ha ripristinato le condizioni di esercizio. L'esercizio 2012 si è chiuso ancora una volta con una perdita di Euro 366 migliaia che ha portato a revisionare il precedente piano industriale per individuare nuove strategie di rilancio societario. Dal punto di vista patrimoniale si rileva una riduzione generale dell'indebitamento del 34%.

ANALISI DEI RAPPORTI INTRAGRUPPO TRA LE SOCIETA' DEL GRUPPO ALER MILANO

Si riportano di seguito le tabelle, ottenute dai prospetti presenti nelle Relazioni sulla Gestione relative ai bilanci consuntivi 2010, 2011 e 2012, in cui sono riepilogati i rapporti patrimoniali e economici tra ALER Milano e le altre società del gruppo:

Esercizio 2010

Importi € /000

Controllate	Crediti Finanziari	Debiti Finanziari	Crediti Commerciali	Debiti Commerciali	Altri Crediti	Altri Debiti	Ricavi	Costi
Asset S.r.L					5.892	5.176	2.588	5.077
C.S.I. S.r.L					541	13.889	854	24.080
Totale	-	-	-	-	6.433	19.065	3.442	29.157

Importi € /000

Collegate (dirette e indirette)	Crediti Finanziari	Debiti Finanziari	Crediti Commerciali	Debiti Commerciali	Altri Crediti	Altri Debiti	Ricavi	Costi
Vivere insieme S.r.L					5			
Pieve Energia S.r.L								
C.L.S. S.r.L						29		169
Totale	-	-	-	-	5	29	-	169

Esercizio 2011

Importi € /000

Controllate	Crediti Finanziari	Debiti Finanziari	Crediti Commerciali	Debiti Commerciali	Altri Crediti	Altri Debiti	Ricavi	Costi
Asset S.r.L			3.730	3.648			3.018	9.129
C.S.I. S.r.L			654	17.537		1.700	1.184	27.848
Totale	-	-	4.384	21.185	-	1.700	4.202	36.976

Importi € /000

Collegate (dirette e indirette)	Crediti Finanziari	Debiti Finanziari	Crediti Commerciali	Debiti Commerciali	Altri Crediti	Altri Debiti	Ricavi	Costi
Vivere insieme S.r.L								
Pieve Energia S.r.L								
C.L.S. S.r.L								
Totale	-	-	-	-	-	-	-	-

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

Esercizio 2012

Controllate	Importi € / 000							
	Crediti Finanziari	Debiti Finanziari	Crediti Commerciali	Debiti Commerciali	Altri Crediti	Altri Debiti	Ricavi	Costi
Asset S.r.l.			5.080	444			1.515	7.361
C.S.I. S.r.l.			240	20.151			1.031	33.266
Totale	-	-	5.321	20.595	-	-	2.546	40.626

Collegate (dirette e indirette)	Importi € / 000							
	Crediti Finanziari	Debiti Finanziari	Crediti Commerciali	Debiti Commerciali	Altri Crediti	Altri Debiti	Ricavi	Costi
Vivere insieme S.r.l.			5				5	
Pieve Energia S.r.l.		30						30
C.L.S. S.r.l.				82				558
Totale	-	30	5	82	-	-	5	588

Si evidenzia che in alcuni casi, dal confronto tra i prospetti presenti nelle Relazioni sulla Gestione e le Note Integrative dei bilanci consuntivi e consolidati di ALER si rilevano delle differenze presumibilmente dovute a diverse riclassificazioni.

Inoltre, si evidenziano ulteriori divergenze tra i prospetti presenti nelle Relazioni sulla Gestione di ALER ed i dati riscontrati nei bilanci consuntivi delle controllate anche in questo caso presumibilmente relative a diverse riclassificazioni.

Il management di ALER ha spiegato che alcune differenze a livello economico sono dovute agli effetti del prorata applicato da C.S.I. S.r.l., mentre per gli altri scostamenti riscontrati non è stato in grado di

fornire spiegazioni dettagliate, in quanto non viene effettuata una riconciliazione puntuale.

Si evidenzia che non risultano rapporti economici e/o patrimoniali con le società partecipate Inarcheck S.p.A. e Provalida S.r.l.

Il management, inoltre, ci ha confermato che non esistono rapporti attivi e/o passivi in essere fra le società partecipate, ad esclusione del rapporto esistente tra Asset S.r.l. e C.L.S. S.r.l..

Di seguito si descrivono nel dettaglio i rapporti esistenti tra ALER e le altre società del gruppo.

Asset S.r.l.

Di seguito si riporta la tabella, riepilogativa dei ricavi di Asset S.r.l. nei confronti di ALER Milano, rilevata dai prospetti presenti nella Relazione sulla Gestione relativa al bilancio consuntivo 2012:

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

<i>Importi €/000</i>	
Descrizione rapporti attivi	2012
Corrispettivo per supporto ed assistenza in attività di marketing territoriale	300
Corrispettivo per attività amministrative inerenti la gestione del personale	1.000
Rimborso costi del personale comandato in ALER - sistemi informativi	600
Corrispettivo per attività finalizzate alla partecipazione a Fondi immobiliari	300
Corrispettivo per la gestione dei Patrimoni di Terzi (stima)	155
Corrispettivo per la gestione degli immobili fuori E.R.P. e residenze universitarie	1.000
Corrispettivo per attività di supporto strategico nello sviluppo di iniziative di housing sociale	500
Rimborso oneri sostenuti per cessione negozi in Garbagnate Mil.se	152
Quota trasferimento cessione negozi in Garbagnate Mil.se	15
Rimborso costi anticipati	13
Rimborso lavoro interinale anticipato	98
Rimborso gestione condomini in Milano via Marcinelle/Spadolini	96
Rimborso costi vari ed utenze anticipate per gestione condomini in Milano via Marcinelle/Spadolini	123
Canoni di locazione Milano via Attendolo Sforza	917
Totale	5.268

Particolare attenzione meritano i seguenti rapporti attivi, che compongono circa il 76% del totale dei ricavi:

- Attività amministrative inerenti la gestione del personale;
- Gestione degli immobili fuori E.R.P. e residenze universitarie;
- Canoni di locazione Milano via Attendolo Sforza;

- Costi del personale comandato in ALER - sistemi informativi;
- Attività di supporto strategico nello sviluppo di iniziative di housing sociale.

L'attività amministrativa inerente la gestione del personale è un servizio che Asset S.r.l. fornisce ad ALER Milano a decorrere dall'1 gennaio 2010, attraverso la sua partecipata Cispel Lombardia Services S.r.l.. Il servizio è stato oggetto di aggiornamento, come risultante dal contratto allegato al verbale del Consiglio di Amministrazione di ALER Milano del 21 dicembre 2011, e comprende ora le seguenti attività:

- Predisposizione cedolino paga;
- Prospetto individuale delle retribuzioni conforme alle tipologie contrattuali;
- Prospetti riepilogativi indicanti società/contabile/qualifica;
- Distinta retribuzioni nette - acconti, prestiti, accrediti e/o contanti, trattenute sindacali, cessioni del quinto;
- Prospetti dipendenti malattia e maternità;
- Modello INPS denuncia contributiva, modello Emens, DM10 e denuncia DMA;
- Modello unico versamento - modello F24 - Erario - contributi previdenziali - tributi locali;
- Libro unico del lavoro;
- Certificazione unica CUD entro il 28/2 dell'anno di riferimento;
- Dichiarazione del sostituto di imposta modello 770 semplificato e/o ordinario - parte quadri lavoratori dipendenti entro il 31/7 dell'anno di riferimento;

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

- Prospetto annuale accantonamento T.F.R. maturato e corrispondente lettere ai dipendenti entro il 28/2 dell'anno di riferimento;
- Tassazione anticipata rivalutazione T.F.R. maturato - acconto entro il 30/11 dell'anno di riferimento e saldo entro il 31/01 dell'anno successivo a quello di riferimento;
- Budget del personale entro il 31/08 dell'anno antecedente quello di riferimento;
- Denuncia annuale categoria protette, ex art. 13 L. 68/99 e controvalore economico delle agevolazioni entro il 31/01 dell'anno successivo a quello di riferimento;
- Autoliquidazione INAIL - saldo ed acconto - entro il 31/01 dell'anno successivo a quello di riferimento;
- Rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile biennio 2010/2011 e successivi (ex art. 9 L. 125/91; D.M. 17/07/96 e D.Lgs. 198/2006) entro il 15/04 dell'anno successivo al biennio di riferimento;
- "Progetto Excelsior" entro il 20/03 dell'anno di riferimento;
- Conto annuale per la Ragioneria Generale dello Stato ex art. 60 c.3 D.Lgs. 165/2001 entro il 15/05 dell'anno di riferimento;
- Bilancio Consuntivo entro il 30/03 dell'anno successivo a quello di riferimento;
- Cedolino retribuzione con conguaglio fiscale per rapporti di lavoro cessati;
- Prospetto di liquidazione e/o acconti T.F.R..

Nella tabella che segue viene esposta la marginalità lorda realizzata da Asset S.r.l. per il servizio di gestione delle retribuzioni:

<i>Importi €/1000</i>	
Marginalità attività di gestione retribuzioni	2012
Corrispettivo per attività amministrative inerenti la gestione del personale	1.000
Gestione delle retribuzioni	(558)
Marginalità	442

Dalla tabella si evince che il servizio di gestione delle retribuzioni produce per Asset S.r.l. una marginalità lorda pari ad Euro 442 migliaia, dato dalla differenza tra il corrispettivo che Asset S.r.l. addebita ad ALER pari ad Euro 1.000 migliaia e quanto la stessa paga alla collegata Cispel Lombardia Services S.r.l, che rende effettivamente il servizio, pari ad Euro 558 migliaia.

Si sottolinea che Asset S.r.l., in tale operazione, funge da puro intermediario per ALER Milano, non svolgendo alcuna attività.

Si evidenzia, inoltre, che quanto sopra descritto risulta l'unico rapporto presente al 31 dicembre 2012 tra Asset S.r.l. e la sua partecipata Cispel Lombardia Services S.r.l..

Con riferimento all'attività di gestione degli immobili fuori E.R.P. e delle residenze universitarie di proprietà di ALER, come risultante dal contratto del 22 dicembre 2011, la stessa, con decorrenza 1 ottobre

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

2011, è stata trasferita ad Asset S.r.l.. In tale attività è stata ricompresa anche la gestione dei servizi degli edifici in Milano, via Caduti di Marcinelle, 10 e via Spadolini, 10/C. Il ricavo per tale attività è pari ad Euro 1.000 migliaia.

In merito all'attività di locazione di via Attendolo Sforza, come risultante dalla Relazione sulla Gestione relativa al bilancio consuntivo 2012 e come riportato dal contratto di locazione, la stessa si riferisce alla locazione nei confronti di ALER Milano del complesso immobiliare sopra citato acquisito sul finire dell'esercizio 2010 da parte di Asset S.r.l.. Il complesso è situato nel quadrante sud del Comune di Milano, in zona di forte interesse strategico ed in contiguità territoriale con un edificio già di proprietà di ALER Milano e destinato all'offerta di residenze universitarie. Il canone di locazione è pari ad Euro 850 migliaia annui, di cui il 70% da computarsi in conto prezzo, qualora alla scadenza della locazione ALER voglia acquisire lo stesso in proprietà. Il ricavo presente nella tabella di cui sopra è pari ad Euro 917 migliaia, evidenziandosi una differenza pari a circa 67 migliaia di Euro; tale differenza riguarda il canone di locazione di competenza nel mese di dicembre 2011, come risultante dalla fattura n. 21 del 09 gennaio 2012, erroneamente registrato nell'esercizio 2012.

La voce "Costi del personale comandato in ALER - sistemi informativi", come risultante da contratto allegato al verbale del Consiglio di Amministrazione di ALER Milano del 21 dicembre 2011, si riferisce ai costi relativi al personale che, con decorrenza dall'1 gennaio 2012, vengono rimborsati ad Asset S.r.l., in quanto tale personale viene prestato ad ALER Milano per un corrispettivo pari ad Euro 600 migliaia. Infine, la voce "Attività di supporto strategico nello sviluppo di

iniziative di housing sociale", come risultante da contratto del 22 dicembre 2011, si riferisce, con decorrenza dall'1 ottobre 2011, all'attività di consulenza, supporto strategico ed assistenza nello sviluppo delle iniziative di housing sociale; il corrispettivo addebitato ad ALER Milano ammonta ad Euro 500 migliaia.

I costi addebitati da ALER ad Asset S.r.l. per l'esercizio 2012 sono riportati nella seguente tabella, ottenuta sulla base dei prospetti presenti nella Relazione sulla Gestione relativa al bilancio consuntivo 2012:

<i>Importi €/000</i>	
Descrizione rapporti passivi	2012
Imposta di registro	27
Costi vari anticipati (assic., auto, cancell.)	276
Costo personale comandato	989
Costi diversi anticipati	23
Costo tickets personale Asset	163
Totale	1.477

Particolare attenzione merita la voce "Costo personale comandato" pari ad Euro 989 migliaia, in quanto rappresenta circa il 67% del totale dei costi.

Si tratta di personale alle dipendenze di ALER che viene prestato ad Asset S.r.l.. Come da informazioni ottenute dal management, ALER provvede a ribaltare ad Asset S.r.l. puramente il costo che sostiene per tale personale senza incrementarlo di alcuna marginalità. Si evidenzia che circa Euro 39 migliaia del costo del personale comandato si riferisce

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

ad un costo di competenza dell'esercizio 2011, erroneamente registrato nell'esercizio 2012.

C.S.I. S.r.l.

Come già anticipato, la Società opera nel settore della fornitura di energia, di gestione e manutenzione degli impianti di riscaldamento.

ALER ha affidato la parziale gestione delle centrali termiche relative agli immobili di proprietà e quelle relative agli immobili di proprietà del Comune di Milano derivanti dalla Convenzione sottoscritta tra ALER ed il Comune di Milano.

L'atto in forza del quale ALER ha conferito a C.S.I. S.r.l. la gestione delle centrali del Comune di Milano è la delibera del Consiglio di Amministrazione n. MI/169/10 del 26/06/2010.

Alla data di chiusura dell'esercizio 2012, C.S.I. S.r.l. esercita l'attività di gestione di n. 278 centrali così suddivise:

n. 155 centrali di proprietà di ALER delle quali:

- n. 47 provenienti da esiti di gara ad evidenza pubblica svolta nell'anno 2010;
- n. 94 relative alla proroga dei contratti "Servizio Gestione Riscaldamento" Repp. 001/002/003-2009 per la stagione termica 2010/2011;
- n. 1 del Quartiere Comasina per la quale è in essere una

convenzione pluriennale sottoscritta con A2A Calore & Servizi;

- n. 2 dei Quartieri San Siro e Zama Salomone di Milano per le quali è in essere una convenzione sottoscritta da ALER con A2A Calore & Servizi;
 - n. 5 del Quartiere Sant'Eusebio di Cinisello Balsamo per le quali è in essere una convenzione sottoscritta da ALER con la società SMEC S.r.l.;
 - n. 5 situate in Milano, Via Moretto da Brescia n. 3 e Via Russoli 14 per le quali è in essere un contratto di fornitura con A2A;
 - n. 1 situata in Rozzano, Via Lilla e per la quale è in essere un contratto di somministrazione di energia termica tramite rete di teleriscaldamento sottoscritto in data 01/04/2010;
- n. 123 centrali di proprietà del Comune di Milano e provenienti dalla sottoscrizione di apposita convenzione con ALER.

I rapporti attivi di CSI S.r.l. nei confronti di ALER per l'esercizio 2012, sono riportati nella seguente tabella, ottenuta sulla base dei prospetti presenti nella Relazione sulla Gestione relativa al bilancio consuntivo 2012:

9. **Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.**

importi €/000

Descrizione rapporti attivi	2012
Prestazioni contrattuali	2.564
Riaddebiti alla controllante per personale	92
Riaddebiti comune di Milano	33
Riaddebiti oneri finanziari	202
Totale	2.891

Particolare attenzione merita la voce “prestazioni contrattuali”, che costituisce circa l'89% del totale dei ricavi. Tale voce si riferisce all'acquisto di servizi di riscaldamento che vengono addebitati ad ALER Milano la quale, a sua volta, li riaddebita agli inquilini degli stabili di proprietà o in gestione.

Il servizio, come risultante dal contratto, comprende le seguenti attività:

- Pianificazione delle attività e dei servizi relativi alle centrali termiche;
- Direzione, supervisione e monitoraggio in ogni fase delle attività e dei lavori di manutenzione ordinaria e su guasto;
- Predisposizione degli atti necessari nel rispetto della normativa in materia di Appalti di lavori e servizi;
- Selezione e gestione dei fornitori;
- Eventuale acquisto e vendita di idrocarburi;
- Aggiornamento del sistema informatico;

- Monitoraggio delle centrali termiche.

Il compenso di C.S.I. S.r.l. per la gestione delle centrali termiche è parametrato, in linea di massima (con esclusione di alcune centrali ove il compenso è determinato forfetariamente), alla potenza di ciascuna centrale termica.

Infatti, per le attività prese in carico da C.S.I. S.r.l., ALER si impegna a corrispondere una somma forfetariamente determinata pari ad Euro 1.900 migliaia annui. Per ogni centrale termica presa in carico successivamente alla firma del contratto, ALER e C.S.I. S.r.l. concordano l'applicazione delle seguenti tariffe:

- per Centrali Termiche fino 1000 Kw corrispettivo dovuto Euro 10/Kw
- per Centrali Termiche oltre 1000 Kw corrispettivo dovuto Euro 7/Kw
- per Centrali Termiche di particolare potenza verrà stabilito un importo forfetario.

Di seguito si riporta la tabella riepilogativa dei rapporti passivi in essere con ALER al 31 dicembre 2012, ottenuta sulla base dei prospetti presenti nella Relazione sulla Gestione relativa al bilancio consuntivo 2012:

9. **Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.**

Descrizione rapporti passivi	2012
Personale comandato	837
Affitti e spese	30
Gestione autovetture e spese correnti	161
Totale	1.028

Dalla tabella di cui sopra, assume rilevanza la voce “Personale comandato”, pari a circa l'81% del totale costi, la quale comprende il costo sostenuto per il personale prestato da ALER, senza alcuna componente di ricarico.

Vivere Insieme S.r.l.

Si evidenzia, come risultante dalla Relazione sulla Gestione al bilancio consolidato 2012, che l'unico rapporto in essere tra la società Vivere Insieme S.r.l ed ALER Milano si riferisce al compenso per la tenuta dei libri sociali della stessa pari ad Euro 5 migliaia.

Pieve Energia S.r.l.

Si evidenzia, come risultante dalla delibera del Consiglio di Amministrazione di ALER del 14 ottobre 2009, che Pieve Energia S.r.l. ha fatto richiesta pro-quota ai soci di un contributo in conto esercizio per un totale di Euro 75 migliaia per l'esercizio 2009 e di pari importo

per i tre esercizi successivi, considerata l'impossibilità di ottenere ricavi sino alla realizzazione della centrale di cogenerazione. La quota a carico di ALER è pari ad Euro 30 migliaia e risulta l'unico rapporto in essere che Pieve Energia S.r.l. ha con ALER Milano.

C.L.S. S.r.l.

In merito ai rapporti con ALER Milano, si rimanda a quanto sopra riportato nel paragrafo “Asset S.r.l.”.

Conti d'ordine

Si riportano, di seguito, le tabelle create sulla base dei dati ottenuti dal management, nelle quali sono riepilogate le garanzie prestate da ALER Milano verso le società del gruppo, risultanti in essere al 31 dicembre 2012:

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

GARANZIE PRESTATE AD ASSET S.r.l.

							Importi €/000
n°	Num.doc.	Beneficiario	Importo	Delib.cons.	Data rilascio	Durata	Descrizione
1	GR 000003/05	BANCA OPI	15.918	MI/190/05	12/09/2005	anni 20	MUTUO BANC. ACQ.PATRIMOMIO ENPAM IN P.EMAN.direzionale
2	GR 000003-A/05	BANCA OPI	25.000	MI/190/06	06/10/2005	anni 20	Ipoteca su mutuo di € 20.400.000,00 con Intesasanpaolo (ex B.ca OPI) iscritta il 6/10/2005 su patrimonio ALER MI
3	GR 000004/05	BANCA OPI	8.410	MI/263/05	14/12/2005	anni 20	MUTUO BANC. ACQ.PATRIMOMIO ENPAM IN P.EMAN.residenziale
6	GR 000007/09	CARIPARMA/CREDIT AGRICOLE	27.036	MI/021/09	19/02/2009	anni 17	MUTUO BANC. ACQ.PATR.EMPAM in Garbagnate M.se (MI) sc.rate marzo e settembre
7	GR 000008/09	BANCA POPOLARE DI SONDRIO	33.000	MI/376/11	28/11/2011		LETTERA DI PATRONAGE NELL'INTERESSE DELLA CONTROLLATA ASSET
8	GR 000009/09	CREDITO BERGAMASCO	1.000	MI/190/09	03/12/2009	Attiva dal 2010	APERTURA DI CREDITO IN C/C PER ELASTICITA' DI CASSA A REVOCA (fino a max € 2.500.000)
10	GR 000012/10	BANCA NAZIONALE DEL LAVORO	1.500	MI/022/10	25/02/2010		APERTURA DI CREDITO IN C/C PER ELASTICITA' DI CASSA A REVOCA
11	GR 000013/10	BANCA CARIGE - Cassa di Risparmio di Genova e Imperia	1.000	MI/023/10	25/02/2010		APERTURA DI CREDITO IN C/C PER ELASTICITA' DI CASSA A REVOCA (fino a max € 2.500.000)
12	GR 000014/10	BANCA CARIGE - Cassa di Risparmio di Genova e Imperia	1.093	DeLurg.n.8 del 19/5/2010	19/05/2010	anni 20	MUTUO BANC. CARIGE PER ACQUISIZ. AREA EDIFICABILE IN ARCONATE - MI

segue...

							Importi €/000
n°	Num.doc.	Beneficiario	Importo	Delib.cons.	Data rilascio	Durata	Descrizione
13	GR 000016/10	BANCA CARIGE - Cassa di Risparmio di Genova e Imperia	9.000	DeLurg.n.15 del 2/08/2010	02/08/2010	anni 22	MUTUO BANC. COMPR.V. CON MEDIANA EDIFICIO IN ATTENDOLO SFORZA 8 - MI (inizio amm.to 1/1/2013)
14	GR 000017/12	BANCA NAZIONALE DEL LAVORO	7.500	MI/213/12	18/12/2012	anni 5	FIDEIUSSIONE DI ALER PER FINANZ. DI ASSET PER ACQUISIZIONE AREA A DEST.RES. IN GARBAGNATE M.SE VIA MAZZINI
15	GR 000017-A/12	BANCA NAZIONALE DEL LAVORO	15.000	MI/213/13	05/12/2012	anni 5	Ipoteca su mutuo di € 7.500.000,00 con BNL iscritta il 5/12/2012 su patrimonio ALER MI
TOTALE			145.457				

Nella tabella di cui sopra si evidenzia l'esistenza di impegni a favore di Asset S.r.l. per Euro 145.457 migliaia, di cui Euro 40.000 migliaia si riferiscono ad ipoteche che insistono sul patrimonio immobiliare di ALER Milano, come risultante dalla nota integrativa al bilancio consuntivo 2012 di ALER.

GARANZIE PRESTATE A C.S.I. S.r.l.

							Importi €/000
n.	Num.doc.	Banca	Importo	Delib.cons.	Data rilascio	Durata	Descrizione
1	GR 000010/09	BANCA POPOLARE DI SONDRIO	6.000	MI/203/09	21/12/2009	Attiva dal 2010	LETTERA DI PATRONAGE NELL'INTERESSE DELLA C.S.I. Srl

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

Nella tabella di cui sopra si evidenzia la garanzia prestata a favore di C.S.I. S.r.l. pari ad Euro 6.000 migliaia, relativa alla copertura di un fido concesso dalla Banca Popolare di Sondrio, come risultante dalla nota integrativa al bilancio consuntivo 2012 di ALER.

GARANZIE PRESTATE A VIVERE INSIEME S.r.l.

							<i>Importi €/000</i>
n.	Num.doc.	Banca	Importo	Delib.cons.	Data rilascio	Durata	Descrizione
2	GR 000005/06	PALLADIO LEASING VICENZA	3.150	MI/199/06	17/10/2006	anni 22	EX MUTUO BANCARIO SOC.VIVERE INSIEME s.r.l. Res. Via Baroni (ex deLMI/199/06 del 17/10/2006) q.ta
1	GR 000006/07	PALLADIO LEASING VICENZA	18.969	MI/345/07	20/12/2007	anni 18	EX MUTUO BANCARIO SOC.VIVERE INSIEME s.r.l. via Quarenghi (ex deLMI/345/07 del 20/12/2007) q.ta societaria Aler 35% in solido con Milano Welfare.
TOTALE			22.119				

Nella tabella di cui sopra si riportano le garanzie fideiussorie prestate a favore di Vivere Insieme S.r.l. pari ad Euro 22.199 migliaia, come risultante dalle delibere del Consiglio di Amministrazione di ALER n. 21 del 17 ottobre 2006 e n. 345 del 20 dicembre 2007.

ANALISI DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO, IN TERMINI DI RISORSE IMPIEGATE NELLE SOCIETÀ' CONTROLLATE E PARTECIPATE DA ALER MILANO

Dalle informazioni ottenute dal management di ALER, si evidenzia che ALER presta/riceve personale unicamente alle/dalle proprie controllate.

Si riporta di seguito la tabella che riepiloga il personale di Asset S.r.l. in forza al 30 settembre 2013, con evidenza della parte di personale che ALER ha prestato e ricevuto da Asset S.r.l., indicato con la dicitura "personale comandato".

9. **Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.**

Descrizione	N. Risorse
PERSONALE ASSUNTO A TEMPO INDETERMINATO DI CUI:	
N. 3 QUADRI	13
N. 5 IMPIEGATI	
N. 5 OPERAI	
DI CUI COMANDATI IN ALER:	
N. 2 QUADRI	12
N. 5 IMPIEGATI	
N. 5 OPERAI	
PERSONALE ASSUNTO A TEMPO DETERMINATO	
N. 3 DIRIGENTI	3
DI CUI COMANDATI IN ALER	
N. 1 DIRIGENTE	1
PERSONALE COMANDATO T.I. DA ALER:	
N. 2 QUADRI	18
N. 7 FUNZIONARI	
N. 8 IMPIEGATI	
N. 1 OPERAI	
PERSONALE SOMMINISTRATO TEMPO DETERMINATO:	
N. 2 IMPIEGATI	2
TOTALE	36

Fonte: Amministrazione ALER

Complessivamente risultano n. 18 persone in comando da ALER e n. 13 comandati da Asset S.r.l. ad ALER.

Di seguito si riporta l'elenco del personale comandato da ALER verso Asset S.r.l. con l'indicazione della funzione ricoperta e della qualifica:

Ufficio/Funzione	N. Risorse
Ammi.Settore Contabilità	1
Gestioni Immobiliari	5
Segreteria Morosità fuori ERP	1
Gestioni Patrimoniali	1
Promozioni Immobiliari	2
Segreteria Generale	3
Gestione Fuori ERP	1
Project Manager Housing Sociale	1
Settore Assegnazioni e contratti fuori ERP	3
Totale	18

Fonte: Amministrazione ALER

Si riporta di seguito la tabella che riepiloga il personale di C.S.I. S.r.l. in forza al 30 settembre 2013, con evidenza della parte di personale che ALER ha prestato e ricevuto da C.S.I. S.r.l., indicato con la dicitura "personale comandato".

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

Descrizione	N. Risorse
PERSONALE ASSUNTO A TEMPO INDETERMINATO DI CUI:	
N. 2 QUADRI	10
N. 1 FUNZIONARIO	
N. 7 IMPIEGATI	
DI CUI COMANDATI IN ALER:	
N. 2 QUADRI	3
N. 1 IMPIEGATO	
PERSONALE COMANDATO T.I. DA ALER:	
N. 2 QUADRI	8
N. 3 FUNZIONARI	
N. 3 IMPIEGATI	
PERSONALE CON CONTRATTO IN STAFF LEASING T.I.	4
PERSONALE SOMMINISTRATO TEMPO DETERMINATO	3
TOTALE	25

Fonte: Amministrazione ALER

Ufficio/Funzione	N. Risorse
Segreteria di Presidenza	1
Responsabile Tecnico	1
Ufficio Tecnico	1
Segreteria Tecnica	1
U.O. Area Milano Ovest	2
Segreteria Engineering	1
Ufficio Tecnico Engineering	1
Totale	8

Fonte: Amministrazione ALER

Di seguito si riporta l'elenco del personale comandato da ALER verso C.S.I. S.r.l. con l'indicazione della funzione ricoperta:

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

INDICAZIONE CIRCA LA POSSIBILITA' DI OTTIMIZZAZIONE DEI RAPPORTI INTRAGRUPPO E DEL SOCIETOGRAMMA DI GRUPPO, CIRCA LA VALENZA STRATEGICA DELLE PARTECIPAZIONI NELLE SOCIETA' COLLEGATE (POSSEDUTE INTEGRALMENTE E PARTECIPATE) AI FINI DEL LORO MANTENIMENTO, VALUTAZIONE CIRCA L'OPPORTUNITA' DI FAR CONFLUIRE DIRETTAMENTE IN ALER LE ATTIVITÀ SVOLTE DALLE CONTROLLATE, DATA LA NATURA SOSTANZIALMENTE CAPTIVE DELLE STESSE.

Asset S.r.l.

La società Asset S.r.l. - Aler Milano Iniziative e Sviluppo Unipersonale - interamente partecipata da ALER, è stata costituita in data 6 giugno 2005 a seguito di richiesta della Regione Lombardia, interessata al perfezionamento dell'acquisto dell'immobile sito in Milano, via Pola/Taramelli/Rosellini.

Di seguito si riporta quanto rilevato dalla lettura critica del verbale del Consiglio di Amministrazione di ALER del 24 marzo 2005:

- “che l'E.N.P.A.M. - Ente Nazionale di Previdenza ed Assistenza Medici - ha avviato la dismissione di parte del patrimonio di sua proprietà situato in varie località in ambito nazionale;

- che nell'ambito di tale patrimonio ricadono alcuni immobili siti in provincia di Milano, in particolare n. 1 edificio sito in Milano, via Pola/Taramelli/Rosellini, attuale sede istituzionale della Regione Lombardia, n. 2 edifici siti in Pieve Emanuele (MI), via dei Pini n. 2 e 4 a destinazione residenziale, n. 14 edifici siti in Pieve Emanuele (MI), via dei Tulipani n. 3/5/7/19/21/23 a destinazione uffici, archivi, magazzini, laboratori e commerciali;
- che la Regione Lombardia è interessata all'acquisizione in proprietà dell'edificio sede degli uffici regionale sito in Milano, via Pola/Taramelli/Rosellini;
- che, a fronte della valenza istituzionale dell'immobile di via Pola/Taramelli/Rosellini, l'E.N.P.A.M. ha dimostrato interesse a vendere questo immobile, unitamente agli edifici di Pieve Emanuele;
- che la Regione Lombardia ha individuato l'ALER come partner per l'acquisto del blocco di Pieve Emanuele in questione in quanto soggetto in grado di effettuare l'operazione finalizzata alla trasformazione territoriale di tale comparto del Comune di Pieve Emanuele.”

Dalla lettura critica del verbale del Consiglio di Amministrazione di ALER del 18 maggio 2005 si rileva che lo stesso delibera di approvare la costituzione della Società unominale denominata “Asset S.r.l.” - Aler Milano Iniziative e Sviluppo - per la valorizzazione immobiliare e territoriale del sottoindicato patrimonio acquisito dall'E.N.P.A.M.:

- N. 2 edifici siti in Pieve Emanuele (MI) - via dei Pini n.2 e 4;

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

- N. 10 edifici siti in Pieve Emanuele (MI) - via dei Tulipani - fabbricati A, B, G, e H, magazzini 1, 2, 3, 4 e centri servizi 1 e 2;

prendendo atto che l'attività della suddetta Società potrà essere successivamente estesa alla valorizzazione immobiliare anche di altri ambiti di interesse aziendale non rientranti nel regime dell'edilizia residenziale pubblica.

Si riporta di seguito la tabella che riepiloga il risultato di esercizio, il valore di patrimonio netto, le coperture perdite effettuate da ALER, eventuali dividendi distribuiti e le garanzie ricevute da ALER per gli esercizi 2010, 2011, 2012:

Importi €/000

	2010	2011	2012
Risultato d'esercizio	(3.054)	(4.705)	(1.963)
Patrimonio Netto	814	1.109	1.397
Copertura Perdite	3.185	5.000	2.250
Dividendi	-	-	-
Garanzia prestate da ALER			145.457

Dalla tabella di cui sopra, si evidenzia un risultato negativo per gli esercizi 2010, 2011 e 2012. Tali risultati negativi possono essere principalmente ricondotti ai seguenti fattori:

- stasi del mercato immobiliare connessa alla crisi economica;
- incidenza degli oneri finanziari generati dall'elevata esposizione verso le banche per mutui.

Di seguito si riporta la tabella riepilogativa dei mutui di Asset S.r.l. in essere al 31 dicembre 2012 ed al 30 settembre 2013:

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

Importi €/000

Banca	Immobile	Data stipula	Data scadenza	Condizioni	valore nominale	Saldi di Bilancio	
						31/12/2012	30/09/2013
INTESA SAN PAOLO	Pieve Emanuele (Residenziale)	26.09.2005	30.06.2027	EURIBOR 6 MESI (360gg)+ 0,34%	11.339	8.410	8.178
INTESA SAN PAOLO	Pieve Emanuele (Direzionale)	26.09.2005	30.06.2027	EURIBOR 6 MESI (360gg)+ 0,7%	20.400	15.918	15.473
CASSA RISPARMIO DI PARMA E PIACENZA	Immobili Garbagnate (Mi)	30.03.2009	30.03.2026	EURIBOR 6 MESI (360gg)+ 1,6%	29.754	27.036	26.190
CARIGE	Terreno Arconate (Mi)	03.06.2010	30.06.2032	EURIBOR 6 MESI (360gg)+ 1,7%	1.200	1.093	1.070
CARIGE	Immobile Milano Attendolo	14.09.2010	31.12.2032	EURIBOR 6 MESI (360gg)+ 0,34%	9.000	9.000	8.830
BANCA NAZIONALE DEL LAVORO	Terreno Garbagnate (Mi)	03.12.2012	31.12.2017	EURIBOR 6 MESI (360gg)+ 4,7% (con copertura rischio rialzo tassi)	7.500	7.500	6.750
Totale					79.192	68.957	66.491

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

Ad integrazione della tabella sopra riportata, per una migliore comprensione della strategia di finanziamento adottata, si forniscono le seguenti informazioni:

- i mutui a tasso variabile con copertura, pari al 10% del totale, prevedono una copertura della variabilità del tasso mediante l'utilizzo di prodotti derivati. Nel capitolo n.6 della presente relazione sono indicate le informazioni sull'entità e sulla natura del derivato;
- i mutui a tasso variabile, pari al 90% sul totale, hanno tassi variabili euribor a 6 mesi con spread espresso da un valore percentuale che oscilla mediamente da un minimo di 0,34% ad un massimo di 1,7%.

Nell'esposizione dei mutui si evidenzia, oltre agli investimenti relativi agli immobili siti nel comune di Pieve Emanuele, di cui accennato in precedenza, gli investimenti relativi agli immobili nel Comune di Garbagnate Milanese, dell'immobile sito in via Attendolo Sforza in Milano e del terreno sito nel Comune di Arconate.

Per quanto riguarda l'investimento effettuato nel comune di Garbagnate Milanese, lo stesso riguarda un complesso immobiliare acquisito nei primi mesi del 2009, a destinazione residenziale, destinato ad essere alienato completamente. Inoltre, l'investimento comprende anche un terreno acquistato in data 30 novembre 2011, avente una superficie complessiva di mq. 43.955 e costituito da appezzamenti

edificabili.

Un ulteriore investimento riguarda il terreno acquisito nel Comune di Arconate a destinazione residenziale "sovvenzionata-convenzionata", nell'ambito di un progetto per la realizzazione di alloggi e box da destinare a locazione convenzionata con patto di futura vendita.

Infine, si rileva l'investimento relativo al complesso immobiliare sito in Milano, via Attendolo Sforza, a seguito di una programmazione regionale per lo sviluppo di edilizia universitaria.

Dalla tabella posta all'inizio del capitolo, si evidenzia che, a seguito dei risultati negativi degli esercizi 2010, 2011 e 2012, ALER, in qualità di socio unico, ha sopportato finanziariamente l'onere della copertura delle perdite.

A tale proposito si riporta quando indicato nella Relazione sulla Gestione di Asset S.r.l.:

Per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2010, "*... in data 14.09.2010, ALER determinava di supportare finanziariamente ASSET per l'importo complessivo di Euro 3.185 migliaia mediante anticipazioni sull'operazione di acquisto del complesso immobiliare in Milano Via Muzio detto Attendolo Sforza, 8. Con delibera del 14 aprile 2011, ALER determinava di riqualificare suddetta anticipazione come finanziamento in c/futuro aumento di capitale sociale, autorizzando la nostra società ad indicarlo a questo titolo nel presente bilancio*".

Per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2011, "*... in data 28.11.2011 con delibera ALER n.374/11 la controllante ha deliberato di procedere ad*

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

un ulteriore apporto di capitale per Euro 5.000 migliaia da destinare a Riserva per futuri aumenti di capitale sociale, al fine di garantire una migliore patrimonializzazione della nostra società”.

Per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2012, “... la controllante ha supportato finanziariamente la vostra società erogando un finanziamento di complessivi Euro 3.750 migliaia, di cui Euro 2.250 migliaia sono stati convertiti a capitale a titolo di finanziamento in c/futuro aumento di capitale sociale, mentre il rimanente è stato rimborsato nei termini concordati”.

Dalla Relazione al bilancio infrannuale al 30 settembre 2013, si rileva un risultato d'esercizio negativo pari ad Euro 2.942 migliaia e, pertanto, Asset S.r.l. si trova nelle condizioni previste dell'art. 2482 ter del Codice Civile. Tale risultato deriva sostanzialmente da quanto segue:

- Esito negativo dei bandi di vendita su alcune proprietà di Pieve Emanuele;
- Perdite su crediti pari ad Euro 300 migliaia derivante da un aumento della morosità degli inquilini nelle proprietà affittate;
- Debito verso controllante incrementato ad Euro 1.473 migliaia dovuto principalmente al rimborso degli oneri sostenuti da ALER per l'abbattimento delle torri situate nel comparto di Pieve Emanuele; contabilmente l'importo è stato iscritto a conto economico in quanto non più capitalizzabile date le incertezze prospettive future dell'azienda.

Inoltre, si evidenzia che Asset S.r.l. non ha pagato la rata scaduta al 30

settembre 2013 di Euro 1.113 migliaia relativa al mutuo di Euro 29.754 migliaia e che nel corso dell'esercizio è stato notificato un decreto ingiuntivo esecutivo da parte dell'amministratore del condominio Quadrifoglio di Garbagnate Milanese per servizi non corrisposti per un importo di Euro 949 migliaia.

La dinamica operativa di Asset S.r.l. è caratterizzata da un livello di significativa incertezza legata all'esito di eventi reddituali e finanziari futuri, in particolare in relazione allo sviluppo dell'attività immobiliare. I principali indicatori finanziari, quali deficit patrimoniale, bilanci storici, difficoltà di saldare i debiti a scadenza, nonché le rilevanti perdite di esercizio, costituiscono fattori caratterizzanti la configurazione di rischi per la prosecuzione dell'attività.

C.S.I. S.r.l.

C.S.I. S.r.l., interamente partecipata da ALER, è stata costituita in data 6 giugno 2005 per la fornitura di energia e la gestione e manutenzione totale degli impianti di riscaldamento centralizzati del patrimonio del Comune di Rozzano, prevedendo la possibilità di estendere il servizio ad altre utenze e patrimoni anche fuori dai confini comunali.

Di seguito si riporta quanto rilevato dalla lettura critica del verbale del Consiglio di Amministrazione di ALER del 2 maggio 2005:

- “Che con deliberazione consiliare n. MI/082/04 del 24 maggio 2004,

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

il Consiglio di Amministrazione di ALER, considerata la necessità di mettere a punto una nuova strategia gestionale del servizio per la fornitura di combustibile e di energia per l'esercizio e la manutenzione di tutti gli impianti termici del patrimonio dell'ALER, anche alla luce delle nuove normative in materia, nonché delle esigenze di funzionalità e sicurezza degli impianti stessi, ha assunto la decisione di procedere nelle azioni volte alla costituzione di una o più società per la gestione di servizi energetici per il raggiungimento dei sotto indicati obiettivi:

- La riqualificazione tecnologica degli impianti di riscaldamento obsoleti con attrezzature più moderne che hanno minori costi di funzionamento e con eventuali possibilità di co-generazioni energetiche e di approvvigionamento delle materie prime;
- Il reperimento di risorse finanziarie a fronte di necessità di ingenti investimenti che non gravino significativamente sui bilanci aziendali;
- L'individuazione di uno o più soggetti fortemente qualificati, capaci di garantire all'utenza qualità, efficienza ed economicità di gestione;
- la gestione del servizio del riscaldamento nella sua globalità, dalla fornitura del combustibile alla conduzione delle centrali termiche ed alla manutenzione degli impianti, alla fatturazione, riscossione dei corrispettivi, al recupero diretto della morosità degli assegnatari;
- l'impiego delle attuali risorse tecniche specializzate interne all'ALER;
- la capacità di essere presenti e competitivi sul mercato del gas e dell'energia più in generale.”

Dalla lettura critica del verbale del Consiglio di Amministrazione di ALER del 18 maggio 2005 si rileva che lo stesso delibera di approvare la costituzione della società “Compagnia Servizi Integrati S.r.l.” (C.S.I. S.r.l.).

Si riporta di seguito la tabella che riepiloga il risultato di esercizio, il valore di patrimonio netto, le coperture perdite, eventuali dividendi e le garanzie ricevute da ALER per gli esercizi 2010, 2011, 2012:

	<i>Importi € / 000</i>		
	2010	2011	2012
Risultato d'esercizio	98	101	80
Patrimonio Netto	416	517	597
Copertura Perdite	-	-	-
Dividendi	-	-	-
Garanzia prestate da ALER			6.000

Dalla tabella di cui sopra, si rileva un risultato positivo per gli esercizi 2010, 2011 e 2012, che mostra una condizione economica sostanzialmente in equilibrio.

Dalla lettura critica del verbale del Consiglio di Amministrazione di ALER del 24 gennaio 2013, si rileva la revoca da parte di ALER dell'affidamento a C.S.I. S.r.l. della gestione del servizio calore sul patrimonio impiantistico di proprietà del Comune di Milano.

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

Dalla lettura critica del verbale del Consiglio di Amministrazione di ALER del 22 aprile 2013, si evidenzia che ALER assumerà direttamente le attività relative alla progettazione ed all'espletamento delle gare d'appalto per il servizio calore sul patrimonio ALER per la prossima stagione 2013-2014, in deroga a quanto previsto nel contratto di mandato tra ALER e C.S.I. S.r.l..

C.S.I. S.r.l. ed ALER non hanno ancora provveduto all'aggiornamento del persistente contratto.

Si evidenzia che C.S.I. S.r.l., essendo totalmente dipendente sia sotto l'aspetto economico che patrimoniale da ALER, in seguito al cambiamento della politica di gestione della controllante, che, come sopra evidenziato, comporta una riduzione sostanziale delle attività affidate, sarà presumibilmente caratterizzata da un livello di incertezza legato all'esito di eventi reddituali e finanziari discendenti.

Pieve Energia S.r.l.

Pieve Energia S.r.l., interamente a capitale pubblico, è stata costituita in data 5 aprile 2007 e risulta partecipata da ALER per il 40%.

Dalla lettura critica del verbale del Consiglio di Amministrazione di ALER del 2 aprile 2007 si rileva quanto segue:

- “che il comune di Pieve Emanuele ed ALER, già impegnati nella realizzazione del programma di recupero urbano “Quartiere ex INCIS di Pieve Emanuele”, hanno concordato sulla necessità di promuovere un'integrazione all'accordo di programma, al fine di ampliare il perimetro del vigente accordo, comprendendo le aree attualmente occupate dal complesso edilizio ex E.N.P.A.M. sito in via Tulipani per la riqualificazione del contesto e per la realizzazione di nuovi interventi di edilizia residenziale pubblica;
- che il progetto di integrazione al programma di recupero urbano, prevede anche la realizzazione di una centrale di cogenerazione, funzionale all'insediamento;
- che in tale ottica il comune di Pieve Emanuele con delibera del Consiglio Comunale n. 129 del 21 dicembre 2006 ha approvato la costituzione della società Pieve Energia S.r.l., formata nella misura del 60% dal comune di Pieve Emanuele e dal restante 40% dall'ALER, con la finalità di costruire e gestire l'impianto di cogenerazione per la produzione e la fornitura di calore, energia e servizi tecnologici e manutentivi connessi agli edifici di proprietà pubblica e privata insistenti nel territorio del comune di Pieve Emanuele e dei comuni limitrofi;
- che la costituenda società potrà, nel rispetto della normativa vigente, approvvigionare dei propri servizi anche complessi edilizi ed immobili privati;
- che l'iniziativa è ritenuta utile e finalizzata al miglioramento della qualità ed economicità dei servizi, che verrebbero gestiti con criteri manageriali, senza perdere di vista il valore sociale degli stessi, garantito dalla partecipazione totalitaria pubblica del capitale

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

sociale.”

Si riporta di seguito la tabella che riepiloga il risultato di esercizio, il valore di patrimonio netto, le coperture perdite, eventuali dividendi e le garanzie ricevute da ALER per gli esercizi 2010, 2011, 2012:

	Importi €/000		
	2010	2011	2012
Risultato d'esercizio	7	3	1
Patrimonio Netto	84	99	100
Copertura Perdite	-	-	-
Dividendi	-	-	-
Garanzia prestate da ALER			-

Dalla tabella di cui sopra, si rileva un risultato positivo per gli esercizi 2010, 2011 e 2012, che mostra una condizione economica sostanzialmente in equilibrio. L'equilibrio viene garantito dai finanziamenti erogati dai soci sotto forma di contributi in conto esercizio.

Tali finanziamenti risultano necessari per garantire la continuità di Pieve Energia S.r.l., in quanto la stessa risulta ancora non operativa a causa dei ritardi nella realizzazione del progetto di recupero urbano

dell'ex comparto E.N.P.A.M..

Vivere Insieme S.r.l.

Vivere Insieme S.r.l. è nata dalla fusione avvenuta in data 20 marzo 2008 tra le società “Vivere Insieme Quarenghi S.r.l.” e “ Baroni S.r.l.” e risulta partecipata da ALER per il 35%.

Dalla lettura critica del verbale del Consiglio di Amministrazione di ALER del 24 febbraio 2000 si rileva quanto segue:

- “che è stata approvata la partecipazione all'avviso pubblico emesso dall'amministrazione comunale di Milano per l'insediamento di residenze sanitarie residenziali per anziani;
- che l'interesse dell'ALER ad occuparsi delle problematiche socio-abitative deriva da un insieme di fattori, tra i quali: l'attinenza ai propri compiti istituzionali; l'elevata presenza di anziani nei quartieri E.R.P.; l'interesse a valorizzare aree di proprietà, site in zone che il P.R.G. destina a servizi pubblici a livello comunale.”

Dalla lettura critica del verbale del Consiglio di Amministrazione di ALER del 27 settembre 2001 si rileva quanto segue:

- “ALER conferisce le aree di proprietà site in Milano via Baroni e via Quarenghi, rispettivamente nelle società “Vivere Insieme Quarenghi

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

S.r.l.” e “ Baroni S.r.l.”.”

Dalla lettura critica del verbale del Consiglio di Amministrazione di ALER del 23 marzo 2008 si rileva quanto segue:

- “Delibera del progetto di fusione tra le società “Vivere Insieme Quarenghi S.r.l.” e “ Baroni S.r.l.” per la costituzione della nuova società “Vivere Insieme S.r.l.”, al fine di ricondurre ad un'unica società la proprietà e la gestione delle due residenze sociali per anziani di via Baroni e via Quarenghi.”

Si riporta di seguito la tabella che riepiloga il risultato di esercizio, il valore di patrimonio netto, le coperture perdite, eventuali dividendi e le garanzie ricevute da ALER per gli esercizi 2010, 2011, 2012:

	Importi €/000		
	2010	2011	2012
Risultato d'esercizio	28	2	(127)
Patrimonio Netto	2.249	2.251	2.124
Copertura Perdite	-	-	-
Dividendi	-	-	-
Garanzia prestate da ALER	22.119		

Dalla tabella di cui sopra, si rileva un risultato positivo per gli esercizi 2010 e 2011 che mostra una condizione economica sostanzialmente in equilibrio, mentre per l'esercizio 2012 si evidenzia una perdita pari ad Euro 127 migliaia. Tale perdita, come risulta dalla Relazione sulla Gestione al 31 dicembre 2012 di ALER, è dovuta principalmente all'imposizione fiscale cresciuta a seguito dell'introduzione dell'IMU.

Si evidenzia, inoltre, che Vivere Insieme S.r.l. è caratterizzata da un patrimonio netto elevato.

Cispel Lombardia Services S.r.l.

Cispel Lombardia Services S.r.l., partecipata al 49% da Asset S.r.l., è stata costituita in data 20 luglio 1988.

Si riporta di seguito la tabella che riepiloga il risultato di esercizio, il valore di patrimonio netto, le coperture perdite, eventuali dividendi e le garanzie ricevute da ALER per gli esercizi 2010, 2011, 2012:

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

Importi €/000

	2010	2011	2012
Risultato d'esercizio	17	3	6
Patrimonio Netto	241	244	250
Copertura Perdite	-	-	-
Dividendi	-	-	-
Garanzia prestate da ALER			-

Dalla tabella di cui sopra, si rileva un risultato positivo per gli esercizi 2010, 2011 e 2012 che mostra una condizione economica sostanzialmente in equilibrio.

Provalida S.r.l. ed Inarcheck S.p.A.

Si evidenzia che per le suddette società non si effettua alcun analisi in quanto le percentuali di possesso detenute da ALER sono non significative ed, inoltre, Provalida S.r.l. risulta in liquidazione.

CONCLUSIONI

A conclusione delle analisi svolte, riteniamo opportuno evidenziare innanzitutto la natura dei rapporti economici e patrimoniali tra ALER Milano e le proprie partecipate, sommarizzati nella tabella sotto riportata.

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

DESCRIZIONE COSTI E RICAVI INTRAGRUPPO MATURATI NEL 2012

SOCIETA'	ALER	Asset S.r.l.	C.S.I. S.r.l.	Pieve Energia S.r.l.	Vevere Insieme S.r.l.	Inarcheck S.p.A.	Provalida S.r.l.	C.L.S. S.r.l.
ALER		- Imposta di registro; - Costi vari anticipati; - Costo personale comandato; - Costi diversi anticipati; - Costo tickets personale.	- Personale comandato; - Affitti e spese; - Gestioni autovetture e spese correnti.					
Asset S.r.l.	- Supporto ed assistenza in attività di marketing territoriale; - Attività amministrative inerenti la gestione del personale; - Rimborso costi del personale comandato in ALER - sistemi informativi; - Attività finalizzate alla partecipazione a Fondi; - Gestione dei Patrimoni di Terzi (stima); - Gestione degli immobili fuori E.R.P. e residenze universitarie; - Attività di supporto strategico nello sviluppo di iniziative di housing sociale; - Rimborso oneri per cessione negozi in Garbagnate Mil.se; - Quota trasferimento cessione negozi in Garbagnate Mil.se; - Rimborso costi anticipati; - Rimborso lavoro interinale anticipato; - Rimborso gestione condomini in Milano via Marcinelle/Spadolini ; - Rimb. costi vari ed utenze anticipate gestione condomini in Milano via Marcinelle/Spadolini; - Canoni di locazione Milano via Attendolo Sforza;							
C.S.I. S.r.l.	- Prestazioni contrattuali; - Riaddebiti per personale; - Riaddebiti Comune di Milano; - Riaddebiti oneri finanziari.							
Pieve Energia S.r.l.	- Contributi in conto esercizio;							
Vevere Insieme S.r.l.	- Tenuta dei libri sociali;							
Inarcheck S.p.A.								
Provalida S.r.l.								
C.L.S. S.r.l.		- Attività amministrative inerenti la gestione del personale;						

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

Evidenziamo che dal confronto tra i prospetti intragruppo presenti nelle Relazioni sulla Gestione e le informazioni risultanti nella Nota Integrativa dei bilanci consuntivi e consolidati di ALER e delle società partecipate si rilevano delle differenze di importi non riconciliate.

Asset S.r.l.

In relazione ai rapporti in essere tra ALER ed Asset S.r.l., evidenziamo che gli stessi si riferiscono prevalentemente a servizi assegnati ad Asset S.r.l. negli anni 2010 e 2011, che avrebbero presumibilmente potuto essere svolti direttamente da ALER oppure essere dalla stessa affidati direttamente a terzi; ci riferiamo in particolare alle attività amministrative inerenti la gestione del personale che sono state affidate da ALER ad Asset S.r.l., la quale non svolge alcuna attività e riceve un addebito da C.L.S. S.r.l., che svolge effettivamente il servizio.

Anche il prestito di personale da ALER ad Asset S.r.l. e viceversa non sembra essere sostenuto da un'adeguata ragione organizzativa ed economica. In sostanza Asset S.r.l. dispone tra personale assunto ed interinale di n. 18 risorse, ne "presta" n. 13 ad ALER e ne "riceve" dalla stessa n. 18.

In conclusione, la dinamica operativa di Asset S.r.l. è caratterizzata da un livello di significativa incertezza legata all'esito di eventi reddituali e finanziari futuri, in particolare in relazione allo sviluppo dell'attività immobiliare. I principali indicatori finanziari, quali deficit patrimoniale,

risultati storici, difficoltà di saldare i debiti a scadenza, nonché le rilevanti perdite di esercizio, costituiscono fattori caratterizzanti la configurazione di rischi per la prosecuzione dell'attività.

C.S.I. S.r.l.

C.S.I. S.r.l. evidenzia un risultato positivo per gli esercizi 2010, 2011 e 2012, che mostra una condizione economica sostanzialmente in equilibrio.

Si evidenzia che il cambiamento della politica di gestione della controllante ha comportato una riduzione sostanziale delle attività affidate a C.S.I. S.r.l., in particolare la revoca da parte di ALER dell'affidamento a C.S.I. S.r.l. della gestione del servizio calore sul patrimonio impiantistico di proprietà del Comune di Milano ed il passaggio in capo ad ALER delle attività relative alla progettazione ed all'espletamento delle gare d'appalto per il servizio calore sul patrimonio ALER per la prossima stagione 2013-2014.

Tale cambiamento, essendo C.S.I. S.r.l. totalmente dipendente sia sotto l'aspetto economico che patrimoniale da ALER, determinerà presumibilmente per C.S.I. S.r.l. un livello di incertezza circa la continuità aziendale legato all'esito di eventi reddituali e finanziari discendenti.

9. Analisi di utilità e strategicità delle partecipazioni detenute in altre aziende sia in qualità di controllante sia di socio di minoranza, verificando l'esistenza dei presupposti di continuità aziendale e le ricadute su ALER Milano in termini economici, finanziari, di Assetto organizzativo (comandi e altri scambi di personale), di garanzie prestate e di rischi connessi, avendo presente che ALER Milano è a tutti gli effetti un gruppo aziendale e che è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

Pieve Energia S.r.l.

Pieve Energia S.r.l. mostra una condizione economica sostanzialmente in equilibrio. L'equilibrio viene garantito dai finanziamenti erogati dai soci sotto forma di contributi in conto esercizio. Tali finanziamenti risultano necessari per garantire la continuità di Pieve Energia S.r.l., in quanto la stessa risulta ancora non operativa a causa dei ritardi nella realizzazione del progetto di recupero urbano dell'ex comparto E.N.P.A.M..

Una valutazione circa il mantenimento di tale partecipazione dovrebbe essere visto congiuntamente con quello di Asset S.r.l., in particolare in relazione allo sviluppo edilizio di Pieve Emanuele.

Vivere Insieme S.r.l.

Vivere Insieme S.r.l. mostra un risultato positivo per gli esercizi 2010 e 2011 che evidenzia una condizione economica sostanzialmente in equilibrio, mentre per l'esercizio 2012 si rileva una perdita pari ad Euro 127 migliaia.

Si evidenzia comunque che Vivere Insieme S.r.l. è caratterizzata da un patrimonio netto elevato e, quindi, nel breve periodo non dovrebbe avere problemi di continuità.

Cispel Lombardia Services S.r.l.

Cispel Lombardia Services S.r.l. evidenzia un risultato positivo per gli esercizi 2010, 2011 e 2012 e mostra una condizione economica sostanzialmente in equilibrio.

Il mantenimento della partecipazione dovrebbe essere analizzato in relazione alle modalità con le quali si intende usufruire del servizio di gestione del personale.

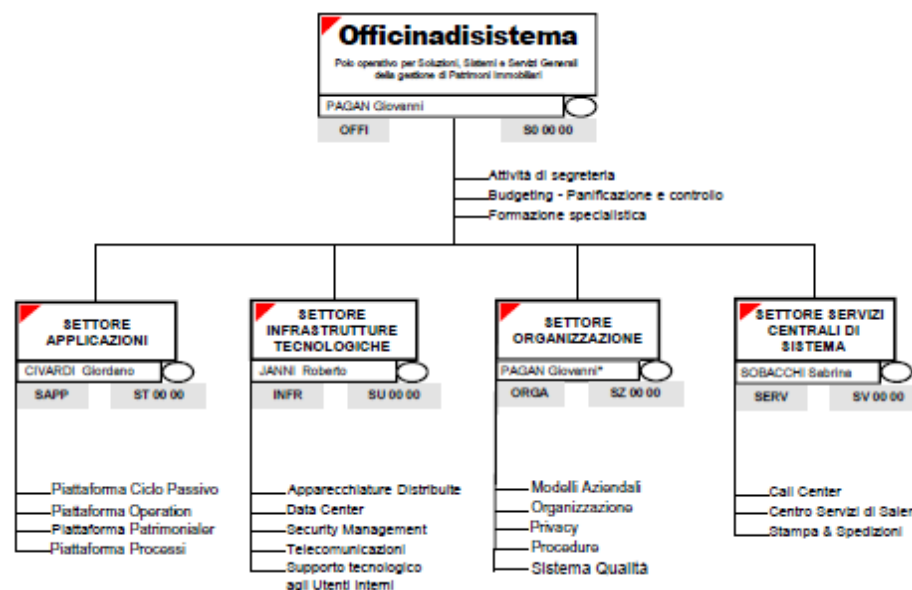
10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico.

10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico

La principale documentazione fornita dall'Ente ed utilizzata per l'analisi è stata la seguente:

- Diagramma organizzativo;
- Schede di sintesi delle attività dell'Unità organizzativa;
- Dettaglio risorse dei sistemi informativi, con inquadramento e loro specializzazioni;
- Documento di sintesi descrittivo del sistema informativo;
- Documentazione Piattaforme applicative;
- Presentazione Sistema di Governo e Controllo;
- Documentazione dei principali processi aziendali;
- Schemi di rete;
- Informazioni raccolte nell'intervista al responsabile del Settore Infrastrutture Tecnologiche;
- Fogli di lavoro di sintesi dei costi per licenze e servizi;
- Fogli di lavoro di sintesi dei costi del personale al 30/9/2013;
- Report di riepilogo dei costi estratti dal sistema di gestione del Ciclo passivo al 11/11/2013 per il Settore Applicativo e per il Settore Infrastrutture Tecnologiche.

- Settore Infrastrutture Tecnologiche,
- Settore Organizzazione,
- Settore Servizi centrali di Sistema.



L'ORGANIZZAZIONE DEI SISTEMI INFORMATIVI

L'organizzazione dei Sistemi Informativi di ALER, denominata Officina di Sistema e descritta dal seguente diagramma, risponde alla Direzione Generale ed è articolata in 4 unità organizzative:

- Settore Applicazioni,

La struttura unifica ed integra le unità organizzative che hanno la responsabilità della manutenzione ed evoluzione del sistema informativo, inteso come l'insieme di sistemi informatici ed applicazioni, e le unità organizzative che sono responsabili della definizione e manutenzione dei processi organizzativi e dei servizi centrali.

Sebbene nelle aziende frequentemente le funzioni del Settore

10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico

Organizzazione sono assegnate ad unità organizzative in staff con l'alta direzione e in diretto rapporto con l'unità organizzativa Risorse Umane, si nota che l'integrazione tra il Settore Applicazioni ed il Settore Organizzazione ha consentito lo sviluppo del sistema informativo secondo un moderno approccio per processi, garantendo l'allineamento tra le logiche di business e le logiche applicative.

La seguente tabella riepiloga le risorse dell'Organizzazione Officina di Sistema; essa mostra come la componente Organizzativa e Servizi prevale su quella prettamente informatica, per cui gli Specialisti IT risultano essere all'incirca tra il 20% e il 25%, del numero totale delle risorse. Se si escludono i settori Organizzazione e Servizi, il rapporto sale al 40% ed è comunque al di sotto di quello che ci si aspetterebbe da una struttura con la responsabilità della gestione del Sistema Informativo.

Nel corso dei colloqui effettuati con il management di ALER siamo stati informati che, negli anni passati è stato effettuato un tentativo per rafforzare la componente specialistica IT, avviando la formazione di un gruppo di neolaureati; purtroppo queste risorse hanno lasciato l'Ente al completamento della formazione, avendo trovato nel mercato del lavoro migliori condizioni.

10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico

Organizzazione	Risorse ed inquadramento			Specializzazioni					
	Dipendenti	Tempo determinato	Totale	Resp.	Resp. componente gestionale	Specialista funzionale	Resp.comp. gest. / Specialista IT	Specialista IT	Oper. Centralino / Call Center
Direzione Officina di Sistema	4	1 (*)	5	1	2	2			
Settore Applicazioni	15		15	1	4	6	4		
Settore Infrastrutture Tecnologiche	11		11	1	2		3	5	
Settore Organizzazione	4		4	(**)	3	1			
Settore Servizi Centrali di Sistema	22		22	1	2	16			3
Totali	56	1	57	4	13	25	7	5	3

(*) Direttore Pagan

(**) ad interim Direttore Pagan

Questa osservazione è confermata dal ricorso a Specialisti IT esterni che sono impiegati sia nello sviluppo software sia nella gestione dei sistemi e della rete di comunicazione dati. Questo sbilanciamento tra skill informatici e skill prettamente organizzativi determina quindi una mancanza di autonomia nella progettazione e sviluppo software che ci si aspetterebbe da una struttura IT di queste dimensioni.

La seguente tabella mostra per ogni settore dell'Organizzazione Officina di Sistema il numero di risorse esterne utilizzate e la specializzazione di queste.

10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico

Organizzazione	Risorse Esterne				Specializzazione	
	Consulenti	Interinali	Collaboratori ditte esterne	Totale	Specialista IT	Operatore di Call Center
Settore Applicazioni	2		13	15	15	
Settore Infrastrutture Tecnologiche			5	5	5	
Settore Organizzazione						
Settore Servizi Centrali di Sistema			8	8		8
Totali	2		26	28	20	8

Settore Applicazioni

Il Settore Applicazione svolge attività di presidio e governo delle “piattaforme applicative”, intese come insieme di applicazioni e database dedicate ad aree funzionali.

L’unità “Settore Applicazioni” è organizzata in gruppi di lavoro specializzati per ogni piattaforma applicativa.

Le principali piattaforme applicative sono:

- Piattaforma Ciclo Passivo e Contabilità;
- Piattaforma Operation;
- Piattaforma Patrimonialer;
- Piattaforma Processi.

Il gruppo di lavoro dedicato alla **Piattaforma Ciclo Passivo e Contabilità**, oltre a gestire la sicurezza applicativa, si occupa della manutenzione e sviluppo del software principalmente per esigenza di adeguamenti normativi e dell’integrazione delle applicazioni della piattaforma stessa. Il gruppo inoltre si occupa di predisporre cicli di corsi di formazione professionale interni all’Ente, relativi alle diverse funzionalità delle applicazioni della piattaforma Ciclo Passivo e indirizzati ai dipendenti.

Il gruppo di lavoro dedicato alla **Piattaforma Operazioni**, effettua la Pianificazione delle elaborazioni periodiche con l’individuazione delle priorità, la gestione dei carichi di lavoro dei collaboratori e la gestione delle disponibilità dei sistemi.

Inoltre svolge il presidio dell’avvenuta esecuzione e del buon esito delle attività in carico, verificando la qualità del prodotto fornito mediante check list di controllo. Tutte le attività in carico al gruppo di lavoro sono documentate con schede di lavoro specifiche.

Il gruppo di lavoro che presidia la **Piattaforma Patrimonialer**, gestisce la manutenzione correttiva ed evolutiva delle funzioni applicative, interfacciandosi con l’utente esperto dell’applicativo che è detentore dei requisiti e con le società informatiche che effettuano lo sviluppo software e contribuendo attivamente per l’innovazione dei processi. Inoltre,

10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico

raccoglie, cataloga, integra e revisiona la documentazione della piattaforma rendendola disponibile nella versione aggiornata e nel formato più accessibile.

Esso definisce e formalizza la semantica delle informazioni patrimoniali e le rende disponibili, nella corretta accezione, alle applicazioni ed ai processi utilizzatori, garantendo inoltre la coerenza delle specifiche e delle codifiche nella base dati patrimoniale, in modo da garantirne l'integrità e la fruibilità da parte delle applicazioni e dei processi.

Infine il gruppo di lavoro Patrimonialer attiva le abilitazioni necessarie all'accesso alle basi dati e fornisce supporto agli operatori attraverso un sistema di ticketing dedicato.

Il gruppo di lavoro che presiede la **Piattaforma Processi** si occupa della progettazione e modifica dei processi aziendali e dell'implementazione delle soluzioni applicative a supporto di questi, per l'elaborazione dei dati inerenti i processi stessi. Il gruppo di lavoro ha un ruolo guida nella individuazione delle aree di intervento, costituzione dei gruppi di lavoro, pianificazione delle attività, comunicazione dei progetti, formazione e assistenza a tutti i livelli. L'attività segue le best practice di analisi e ridisegno di processi coinvolgendo le funzioni aziendali interessate e esaminando flussi di lavoro e flussi dati. Successivamente alla definizione del processo o della modifica al processo esistente, il gruppo di lavoro valuta le soluzioni informatiche per supportare il flusso di lavoro definito dal processo elaborando, con il coinvolgimento dei fornitori di software, studi di fattibilità tecnica.

Il gruppo di lavoro elabora anche dei report di analisi per il monitoraggio dei processi e l'analisi di gap prestazionali.

L'ambiente di sviluppo del S.I.ALER si basa su piattaforma Microsoft e sui

DB Oracle ed SQL Server ed è basato principalmente su tecnologia IIS ed ASP al quale si sta gradualmente affiancando la tecnologia .NET.

Settore Infrastrutture Tecnologiche

Il Settore Infrastrutture Tecnologiche ha la responsabilità dei seguenti servizi:

- Gestione Data Center
- Gestione Rete Dati
- Gestione Postazioni di Lavoro Informatiche
- Gestione Telecomunicazioni
- Gestione Posta Elettronica/PEC

Esso svolge principalmente attività di controllo e di coordinamento del personale delle società esterne che effettuano le operazioni sistemiche ed adempie agli iter amministrativi necessari all'acquisizione dei beni e servizi di terze parti inerenti i servizi di sua competenza sopra indicati.

La **Gestione del Data Center** ha come obiettivo il presidio ed il governo di tutto l'hardware (16 Server fisici, 82 Server virtuali) necessari al funzionamento del Sistema Informativo Aziendale.

Le funzioni principali di questa attività sono:

- Installazione software di base sui server;
- Manutenzione dei Server in esercizio;
- Manutenzione dei Data Base e dei backup Dati;
- Monitoraggio delle performances dei sistemi;

10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico

- Presidio delle misure di sicurezza fisica;
- Servizio di Reperibilità per la gestione di eventi di sicurezza del Data Center (24h x 7g).

Queste attività sono affidate alla società E.D.Consult che fornisce una risorsa dedicata.

La **Gestione della Rete Dati** attiva/passiva della Sede Aziendale, 4 filiali di Milano, 3 filiali della Provincia e i relativi sportelli dislocati sul territorio della Provincia di Milano, per un totale di circa 4000 punti rete.

Le funzioni principali di manutenzione e presidio sono:

- Installazione, configurazione e gestione degli apparati attivi della rete (Router, Switch, Firewall, ecc.);
- Installazione e gestione degli apparati passivi della rete per la predisposizione dei punti rete in tutti gli uffici dell'Ente (Sede/Filiali/Sportelli);
- Monitoraggio delle funzionalità e delle performances della rete nonché di eventuali eventi di sicurezza mediante un servizio di reperibilità.

La **Gestione delle Postazioni di Lavoro Informatiche** installate presso la Sede/Filiali/Sportelli, comporta la manutenzione di:

- 1200 PC Desktop e Notebook
- 600 Stampanti personali e Multifunzione
- 120 Scanner

Le attività principali sono:

- Installazione/configurazione/manutenzione Hardware distribuito (PC, Stampanti, Scanner, ecc.);

- Installazione/configurazione/aggiornamento Software;
- Help desk per fornire informazioni e assistenza all'utilizzo delle apparecchiature informatiche all'utente (per un Totale di circa 4000 ticket/anno).

Questo servizio è affidato alla società E.D.Consult che opera con 4 risorse dedicate che effettuano le attività di helpdesk e riparazione.

La **Gestione delle Telecomunicazioni** consiste nel presidio centralini telefonici installati presso la Sede/Filiali/Sportelli e la manutenzione del servizio di telefonia fissa.

Le funzioni principali di questa attività sono:

- Installazione e configurazione delle centrali per la gestione degli interni telefonici e la relativa manutenzione a regime;
- Configurazione/gestione dei servizi VOIP;
- Monitoraggio (24h x 7g) delle funzionalità, mediante un servizio di reperibilità;
- Gestione/manutenzione/configurazione della telefonia mobile per un totale di circa 1000 linee ed apparati distribuiti tra dipendenti, custodi, impianti di sicurezza ed ascensori.

La **Gestione Posta elettronica e delle caselle PEC** è in outsourcing presso il Fornitore Telecom, per un totale di 1.038 caselle e-mail e 50 PEC.

Questa attività si articola in:

- Creazione/gestione account di posta elettronica;
- Configurazione/gestione del software per la visualizzazione della posta;

10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico

- Configurazione/gestione apparati mobile per la visualizzazione della posta;
- Monitoraggio del servizio.
- Coordinamento Servizi;
- Call Center;
- Centro Stampa e spedizioni;
- Archivio centrale cartaceo e ottico.

Settore Organizzazione

Le attività principali del Settore Organizzazione sono:

- Mantenimento del Sistema di gestione per la Qualità, lungo tutto il ciclo di vita secondo il modello PDCA;
- Adempimenti in relazione alla norma di tutela della Privacy, che comporta attività di controllo sulle procedure e sistemi per il mantenimento delle misure di sicurezza e per l'adeguamento di queste agli aggiornamenti normativi;
- Gestione dei modelli standard dei documenti aziendali;
- Gestione della documentazione procedure aziendali;
- Gestione dei contenuti Intranet/Internet e Totem, con il supporto alle Direzioni per la condivisione delle informazioni di interesse aziendale;
- Aggiornamento degli organigrammi aziendali, della rubrica e del database che raccoglie i dati relativi alle Direzioni, Settori e Uffici, ai loro responsabili e dipendenti.

Settore Servizi Centrali di Sistema

Il Settore Servizi Centrali di Sistema eroga i seguenti servizi:

Il **Coordinamento dei Servizi** include tutte le attività amministrative e gestionali per garantire il corretto svolgimento dei servizi: predisposizione del budget e consuntivo dei costi, predisposizione appalti, controllo presenze risorse esterne e fatturazione società di lavoro interinale, convenzioni con società terze per le aree di responsabilità, rilevazione dati e statistiche di controllo sui servizi svolti.

Viene svolto il coordinamento e supporto delle attività di Anagrafe Utenza per l'area di responsabilità e il Coordinamento ed interfaccia con fornitori esterni per la realizzazione della fatturazione bimestrale di ALER Milano, nonché l'archiviazione ottica sostitutiva a valore legale e la conservazione dei relativi DVD.

Inoltre, in questo ambito rientra la Gestione del patrimonio del Comune di Milano, che comporta la gestione dei contratti e la stesura normativa per il deposito della documentazione cartacea del patrimonio comunale, il supporto interno per la ricerca della documentazione archiviata e la gestione dei collegamenti con il sito d'archivio individuato.

Il **Call Center** rappresenta l'interfaccia dell'Azienda con l'esterno insieme alle attività di centralino per ALER Milano, Comune di Milano e Comuni terzi in gestione all'Azienda.

Il Call Center è attivo 24h al giorno 7 giorni su 7 (notturni e festivi in

10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico

telelavoro) e si occupa di ricevere le segnalazioni di guasti ed emergenze e le richieste di intervento, gestire i reclami e inoltrarli agli uffici competenti, ricevere le segnalazioni di occupazioni abusive, effettuare il monitoraggio delle anomalie, gestire i questionari verso l'utenza. L'unità operativa gestisce in autonomia la piattaforma di Call Center (sistemi HDA e Phones) per la predisposizione delle nuove iniziative (Bandi assegnazioni, convenzioni etc.) e per l'interfacciamento con i sistemi aziendali

L'ufficio effettua la pianificazione del personale di Call Center e l'aggiornamento periodico del personale.

Inoltre predisporre le statistiche sulle attività svolte dal Call Center e dal centralino.

Il **Centro stampa e spedizioni** consiste nella gestione di stampe centralizzate da tutte le strutture aziendali, includendo le attività di smistamento verso le strutture richiedenti.

Per quanto riguarda le spedizioni nel caso di emissioni interne, comporta la predisposizione del lay-out (sistema Paris), la stampa, l'imbustamento e l'invio per posta, mentre nel caso di comunicazioni prodotte dalle strutture aziendali viene effettuata la raccolta e la spedizione secondo la modalità prioritaria e raccomandata richieste.

Sono svolti servizi di navetta tra la sede e l'archivio centrale aziendale (Via Salemi) e l'archivio del Comune di Milano (a richiesta) per la consultazione dei documenti archiviati.

Nel servizio rientrano anche la gestione dei moduli di Customer Satisfaction e le fatturazioni per i Comuni terzi.

Il servizio **Archivio centrale cartaceo** e ottico tratta la ricezione, la scansione ottica e l'archiviazione elettronica e fisica dei documenti relativi alle pratiche contrattuali e all'utenza.

Viene effettuata anche l'archiviazione ottica sostitutiva a valore legale dei documenti amministrativi dell'azienda, con la conservazione dei relativi DVD.

Il servizio presiede anche il coordinamento dell'entrata e dell'uscita dei documenti dall'archivio, incluse le attività di riordino dello stesso e svecchiamento dei depositi.

IL SISTEMA INFORMATIVO ALER

Rappresentazione Funzionale

Dal punto di vista funzionale il Sistema informativo di ALER si articola in 4 Piattaforme Applicative intese come insieme di applicazioni e database dedicate ad aree funzionali.

Le principali piattaforme applicative sono:

- Piattaforma Ciclo Passivo e Contabilità;
- Piattaforma Operation;
- Piattaforma Patrimonialer;
- Piattaforma Processi.

10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico

Piattaforma Ciclo Passivo e Contabilità

Essa comprende i seguenti applicativi:

- **Sicurezza**, che permette al personale IT di effettuare la gestione dei profili autorizzativi alle applicazioni, abilitando gli utenti alle funzionalità secondo lo standard interno e in base alle mansioni del personale;
- **Gestione deleghe**, che consente al personale IT di attribuire delle funzionalità di competenza dirigenziale a loro delegati;
- **Previsioni di Budget** con il quale sono effettuate le previsioni di budget e l'attribuzione del budget aziendale alle varie strutture/commesse, nonché la gestione, da parte delle strutture, del budget a loro assegnato;
- **Ciclo passivo**, che permette, a fronte di un Budget annuale approvato, la gestione del ciclo di spesa da parte delle strutture a partire dall'impegno sul budget (richiesta di apertura contrattuale) fino all'emissione del Certificato di Pagamento (CdP);
- **Tracciabilità Fatture**, per il tracciamento dell'iter di pagamento di una fattura fornitori dal momento della registrazione della stessa fino alla sua liquidazione tramite mandato di pagamento;
- **Contabilità generale** (Oracle Application), per la redazione del Bilancio contabile e fiscale;
- **Gestione Magazzino**, che gestisce la movimentazione degli articoli dei vari magazzini di ALER Milano, ed è integrata rispettivamente col Ciclo Passivo tramite gli Ordini di Acquisto (OdA) e con la Contabilità Generale tramite la gestione cespiti;
- **Ciclo Passivo-Servizi Reversibili** che permette l'attribuzione delle

spese di tipo 'reversibile' (es. spese riscaldamento, spese pulizie) certificate (ovvero, per le quali il responsabile ALER ha dato l'autorizzazione al pagamento delle fatture) all'identificativo di immobile nel patrimonio ALER;

- **Ciclo Passivo-Manutenzione Ordinaria**, che consente l'attribuzione delle spese di tipo 'manutenzione ordinaria' certificate all'identificativo di immobile nel patrimonio ALER;
- **Controllo Gestione**, che consente la raccolta ed analisi dei dati per strutture e commesse;
- **Contabilità Cantieri** (STR Vision), per la tenuta della contabilità negli interventi di manutenzione al patrimonio.

Piattaforma Operation

Essa comprende gli applicativi che consentono di automatizzare operazioni massive e ricorrenti, verso l'utenza (es. comunicazioni, fatturazione, solleciti di pagamento), verso strutture interne dell'azienda (es. dati di bilancio) e verso la Regione Lombardia.

La piattaforma implementa funzionalità, regole, modalità operative e protocolli di verifica che, oltre ad automatizzare le operazioni, garantiscono il livello qualitativo del prodotto che, nella maggior parte dei casi, è indirizzato all'utenza dell'Azienda o ad organismi di controllo sovra ordinati.

Le principali funzioni della piattaforma sono:

- **Recupero Morosità**: rilevazione dello stato di sofferenza di un

10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico

pagamento scaduto e non pagato entro un predefinito periodo di tolleranza, invio del sollecito di pagamento e, in caso di recidiva, attivazione dell'azione di messa in mora;

- **Fatturazione massiva bimestrale:** invio dei documenti fiscali (fatture) e documento d'incasso, secondo gli accordi presi con gli utenti (MAV o addebito in conto corrente), gestione delle diverse tipologie patrimoniali, applicazione delle variazioni contabili provenienti dalla gestione e produzione dei documenti per la spedizione (PDF);
- **Fatturazioni accessorie e complementari** attinenti ad attività gestionali specifiche, ad anomalie contrattuali (abusivi) o a particolari gestioni nate da iniziative Aziendali (Comuni Terzi);
- **Comunicazioni verso l'utenza:** a titolo esemplificativo, la notifica dei riepiloghi di dettaglio di preventivi, consuntivi e conguagli delle spese per i servizi;
- **Fornitura dati di bilancio:** con periodicità bimestrale sono effettuate le elaborazioni dati necessarie a fornire i dati di Bilancio per le esigenze informative interne ed esterne, in maniera tempestiva e assicurando la qualità del dato;
- **Fornitura dati a strutture interne ed enti esterni** quali la Regione Lombardia nell'ambito del sistema SIRAPER;
- **Aggiornamento dell'Anagrafe periodica dell'Utenza** con convocazioni personalizzate e determinazione dei nuovi canoni e loro applicazioni.

Piattaforma Patrimonialer

La piattaforma integra le funzionalità della gestione della fisicità del patrimonio, della programmazione della manutenzione e della

conservazione di documentazione fino al raccordo con la piattaforma STR Vision e al Ciclo Passivo attraverso l'Ingegneria Strategica.

La piattaforma è costituita dall'insieme di tre applicazioni:

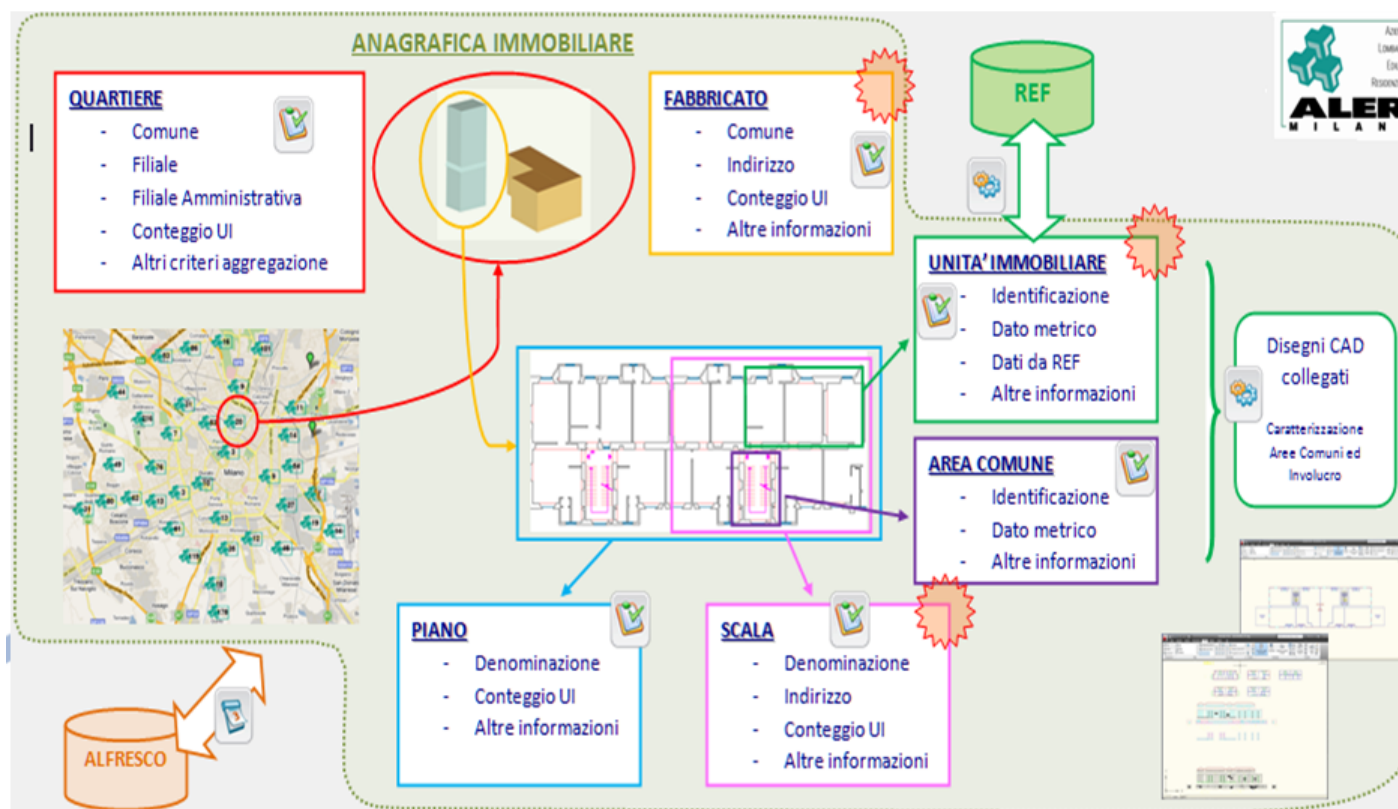
- un motore di gestione documentale (Alfresco), nel quale sono gestiti i documenti elettronici e i relativi metadati;
- una base dati certificata sul patrimonio gestito (REF), con cui sono censite le unità immobiliari e che contiene le informazioni per il governo amministrativo del patrimonio e a cui fanno riferimento molti altri sistemi dell'ALER;
- un sistema per la rilevazione dello stato manutentivo delle unità abitative e per la pianificazione della manutenzione (Archibus);



L'anagrafe immobiliare integra dati convenzionali di ubicazione, classificazione e consistenza del patrimonio con i documenti elettronici, piante e documenti catastali ed amministrativi.

I dati sono caricati nel sistema secondo una struttura gerarchica degli spazi.

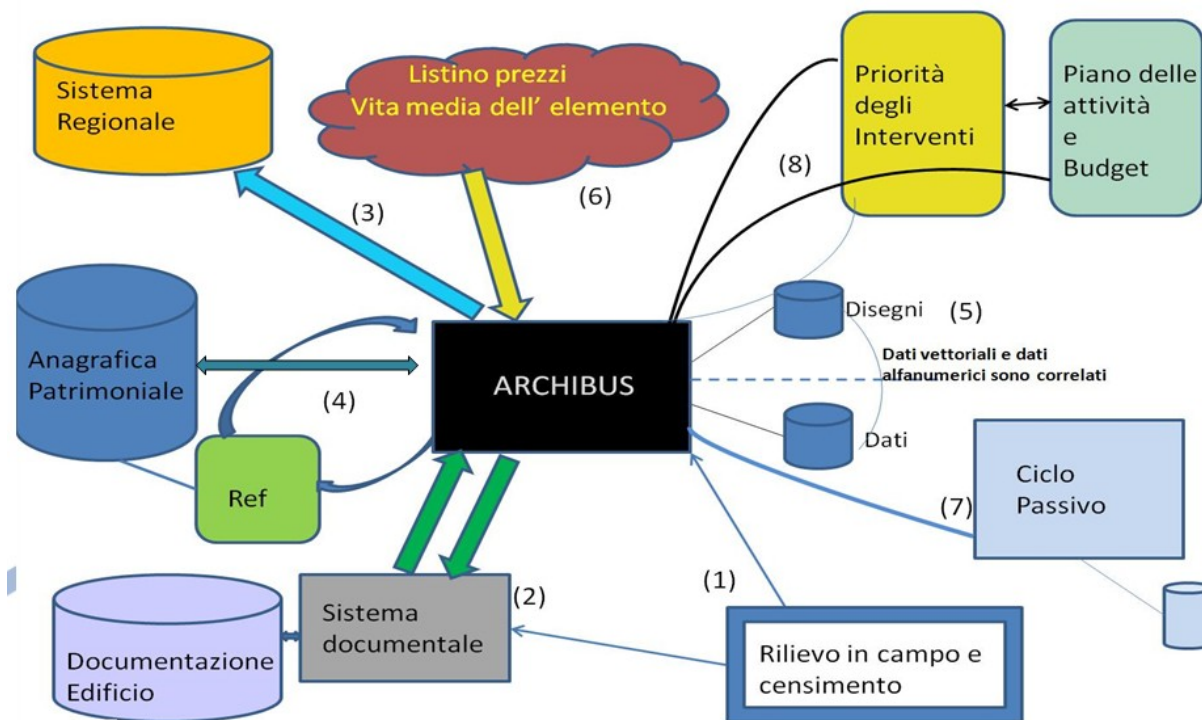
10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico



Il seguente diagramma rappresenta i flussi tra il sistema di pianificazione della manutenzione ARCHIBUS e gli altri sistemi con i quali si interfaccia (Anagrafica patrimonio e sistema documentale) e attraverso i quali la manutenzione è gestita dal punto di vista amministrativo (Ciclo passivo).

Esso rappresenta l'integrazione tra il DB centrale del patrimonio ed i sistemi per la gestione della documentazione delle proprietà dell'azienda. Attraverso Archibus si integrano il processo di pianificazione della manutenzione ed il processo amministrativo di gestione della spesa.

10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico



10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico

Piattaforma Processi

La Piattaforma Processi è un insieme di documenti organizzativi, fogli di lavoro e applicazioni ASP, con i quali rispettivamente sono rappresentati e documentati i processi aziendali e sono istanziate le esecuzioni di questi, orchestrando le applicazioni aziendali che elaborano i dati inerenti ciascun processo.

Essa consente l'esecuzione e il controllo dello svolgimento delle fasi dei processi secondo le regole predefinite, garantisce la sicurezza nell'esecuzione delle fasi ad un livello massimo di flessibilità e granularità, tracciando ogni attività svolta. Al momento della redazione di questo documento risultano aperte circa 60.000 istanze di processo.

Nel sistema informativo ALER sono presenti una “costellazione di applicativi”, indipendenti logicamente e funzionalmente, che sono dedicati alla gestione di determinate entità di dati : es. Anagrafiche utenti, DB Patrimonio, Contratti, Fatture, ecc..

I processi possono accedere direttamente alle applicazioni, richiamando i servizi interattivi (lato client) seguendo lo standard dell'interfaccia di queste, oppure possono richiamare via codice delle pagine web l'interfaccia delle costellazioni lato server.

Tipicamente, un processo opera sui dati di più applicazioni ma sempre attraverso l'interfaccia esposta da queste, permettendo quindi la massima indipendenza tra le applicazioni stesse. Infatti, un processo può effettuare una chiamata all'applicazione specifica trasferendo il controllo oppure effettuare una chiamata con parametri per l'esecuzione di uno specifico

task senza cedere il controllo.



In questo secondo caso il parametro di ritorno è multivalore, nel quale sono riferiti l'applicazione chiamata, il servizio, eventuali codici di ritorno di errore e una sequenza di parametri di output.

Per semplicità di interfaccia, tipicamente vengono ritornate una o più chiavi di accesso al DB dell'applicazione server, cui il client accederà tramite views o funzioni ASP per estrarre ulteriori informazioni.

Le fasi, i contenuti delle fasi e le condizioni di workflow sono descritti in fogli excel ed implementati in codice ASP per essere istanziati dall'utente.

Gli accessi alla piattaforma processi sono concessi in base ad un DB condiviso tra HR e IT nel quale è definita la struttura aziendale e sono specificate per ogni struttura le abilitazioni (decisionale, consultiva, operativa).
















Le abilitazioni ai processi vengono concesse agli utenti in base all'appartenenza alle strutture aziendali ma in maniera individuale.

La seguente tabella riepiloga i processi aziendali formalizzati; sono indicati con  quelli informatizzati nella piattaforma Processi per i quali sono disponibili workflow, che indicano le relazioni con i sistemi applicativi, e con  sono indicati i processi che sono certificati nel sistema qualità. Da essa risulta che sono stati informatizzati tutti i processi afferenti il mondo ERP per il quale valgono regole e normative Regionali. Inoltre sono stati informatizzati i processi che per la particolarità, complessità e strategicità possono essere considerati “chiave”.

10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico

I processi che da questa tabella risultano non informatizzati in realtà sono stati inglobati in processi più ampi che risultano informatizzati, quindi rappresentano sottoprocessi minori.
















10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico

<u>sigla processo</u>	<u>ambiente gestionale</u>	<u>descrizione processo</u>	<u>evento attivante</u>
popABBI	--	Gestione Abbinamenti 	--
popABCO	--	Abbinamento Assegnazioni Comunali 	Abbinamento Assegnazioni Comunali
popABUS	--	Occupazioni Abusive 	Accertamento Occupazione Abusiva
popACCE	ERP	Accertamento 	Domanda di Accertamento
popACMO	ERP	Accordo Morosità 	Apertura accordo morosità
popADFM	--	Addebito Fatturazione Massiva 	--
popAERP	--	Abbinamenti ERP 	Abbinamento Bando Cambi (nuovo nucleo)
popAMPL	ERP	Ampliamento nucleo familiare  	Richiesta di Ampliamento Nucleo Familiare
popANCA	--	Gestione Cambiali protestate 	Anomalia di Piano Cambiario
popANIN	ERP- LEGNANO	Gestione Anagrafico Reddituale  	Attivazione Anagrafe Individuale
popANRE	--	Aggiornamento anagrafico reddituale  	Aggiornamento anagrafico reddituale
popBACA	ERP	Bando Cambi Comune 	Richiesta di Bando Cambi Comune













10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico

<u>sigla processo</u>	<u>ambiente gestionale</u>	<u>descrizione processo</u>	<u>evento attivante</u>
<u>popCACO</u>	ERP- LEGNANO	<u>Cambio Consensuale</u>  	<u>Richiesta di Cambio Consensuale</u>
<u>popCAIN</u>	ERP- LEGNANO	<u>Cambio intestazione</u>  	<u>Richiesta di Cambio Intestazione</u>
<u>popCAINuid</u>	UID	<u>Cambio intestazione UID</u>  	<u>Richiesta di Cambio Intestazione UID</u>
<u>popCAMBI</u>	ERP	<u>Mobilità Utenza</u> 	<u>Richiesta di Mobilità Utenza</u>
<u>popCAMBlart22</u>	ERP	<u>Cambio Alloggio ex art. 22</u> 	--
<u>popCAPU</u>	--	<u>Diffusione Tecnologie Informatiche</u> 	<u>Attivazione Indagine Tecnologie Informatiche</u>
<u>popCOAN</u>	--	<u>Convocazione Anagrafica</u> 	<u>popCOAN</u>
<u>popCONT</u>	--	<u>Contratti</u>  	--
<u>popCOVE</u>	ERP COM	<u>Gestione Contabile Vendita</u> 	<u>Processo Gestione Contabile Vendita</u>
<u>popCSTAT</u>	--	<u>Cambio Stato Unità Immobiliare</u> 	<u>Cambio stato unità immobiliare</u>
<u>popDISD</u>	--	<u>Rilascio di Unità Immobiliare</u>  	--
<u>popDISP</u>	--	<u>Gestione disponibilità</u> 	<u>Disponibilità da rilascio UI</u>


10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico

<u>sigla processo</u>	<u>ambiente gestionale</u>	<u>descrizione processo</u>	<u>evento attivante</u>
<u>popMOUT</u>	--	<u>Morosità Utenza</u> 	<u>Creazione processo morosità utenza</u>
<u>popNORM</u>	--	<u>Normative Interne</u> 	<u>Richiesta di emissione o modifica documento</u>
<u>popOSPI</u>	<u>ERP-LEGNANO</u>	<u>Ospitalità</u>  	<u>Richiesta di Ospitalità</u>
<u>popPICA</u>	--	<u>Definizione Piano Cambiario</u> 	<u>Richiesta di piano cambiario</u>
<u>popQUER</u>	<u>ERP</u>	<u>Querela</u> 	<u>Richiesta di Querela</u>
<u>popREAM</u>	<u>ERP</u>	<u>REgolarizzazione AMministrativa</u>  	<u>Richiesta di Regolarizzazione Amministrativa</u>
<u>popRECA</u>	<u>ERP-LEGNANO</u>	<u>Revisione Canone</u>  	<u>Richiesta revisione canone</u>
<u>popRECL</u>	--	<u>GESTIONE RECLAMI</u> 	<u>popRECL</u>
<u>popRENU</u>	<u>ERP-LEGNANO</u>	<u>Registrazione nucleo</u> 	<u>Registrazione nucleo</u>
<u>popRIAL</u>	--	<u>Riordino Alloggi</u> 	<u>Attivazione Riordino Alloggi</u>
<u>popRINT</u>	<u>ERP-LEGNANO-UID-FERP</u>	<u>Richiesta di intervento</u>  	<u>Richiesta di intervento</u>

10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico

<u>sigla processo</u>	<u>ambiente gestionale</u>	<u>descrizione processo</u>	<u>evento attivante</u>
popRINTct	--	<u>Richiesta di intervento per comuni terzi</u> 	<u>Richiesta di intervento per comuni terzi</u>
popRINTmi	ERP- LEGNANO- UID-FERP	<u>Richiesta di intervento per alloggio comune Milano</u> 	<u>Intervento richiesto a Call Center</u>
popSEAB	--	<u>Segnalazioni Occupazioni Abusive</u> 	<u>Segnalazione di Occupazione Abusiva</u>
popVAIF	--	<u>Variazione Intestazione ICOM/FERP</u> 	--
popVAIN	ERP- LEGNANO	<u>Variazione intestazione</u>  	<u>Richiesta di Variazione Intestazione</u>
popVEAN	ERP- LEGNANO	<u>gestione anagrafica reddituale</u> 	<u>Verifica anagrafica e reddituale</u>
popVEND	ERP-UID	<u>Gestione vendite (vers. 0.1)</u> 	<u>Creazione processo vendite</u>
popAUTO	--	<u>Richiesta di autogestione</u> 	--
popCARI	--	<u>Cambio in ristrutturazione</u> 	--
popFINA	--	<u>Riconsegna unità immobiliare</u> 	--
popINIZ	--	<u>Presenza in carico unità immobiliare</u> 	--

10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico

<u>sigla processo</u>	<u>ambiente gestionale</u>	<u>descrizione processo</u>	<u>evento attivante</u>
<u>popPREC</u>	--	<u>Gestione prestazioni continuative</u> 	--

La Piattaforma Processi, sebbene sia stata progettata seguendo metodi e criteri validi, è realizzata con una tecnologia oggi superata (ASP) che, in base alla nostra conoscenza professionale dei linguaggi e tecniche di programmazione riteniamo che determini, specialmente per questo tipo di applicazioni, maggiori costi di manutenzione rispetto alle piattaforme avanzate di gestione dei processi informatizzati e, al contempo, che limiti la possibilità di sfruttare le nuove opportunità offerte dalla tecnologia.

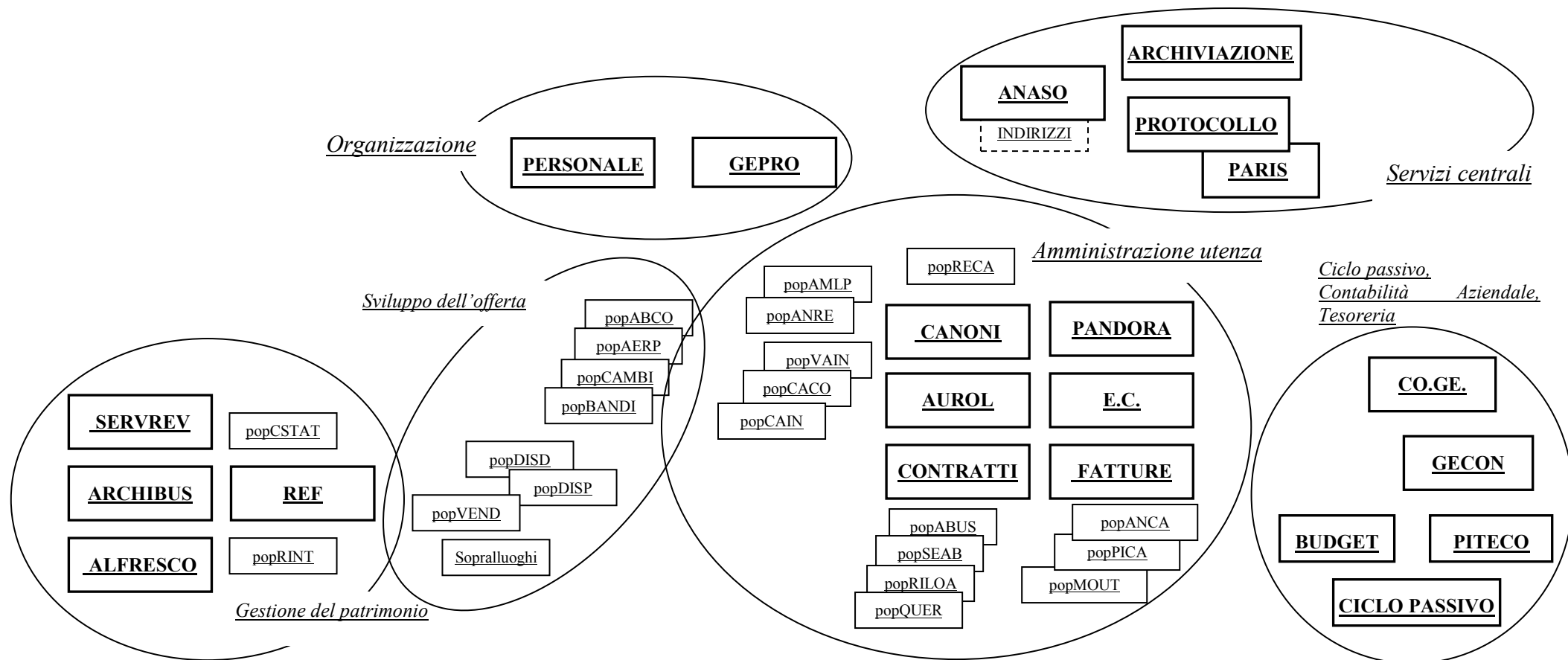
Anche le competenze per gestire la manutenzione del software non sono facilmente reperibili sul mercato e ciò può determinare in prospettiva difficoltà nel mantenimento del software.

SCHEMA COPERTURA APPLICAZIONI - PROCESSI

Lo schema rappresenta le applicazioni installate sui sistemi informatici ALER, mettendole in relazione ai processi aziendali.

Esso mostra una eterogeneità di applicazioni, che, a nostro avviso, potrebbero essere integrate e ottimizzate.

10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico



10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico

ARCHITETTURA DEL SISTEMA INFORMATIVO

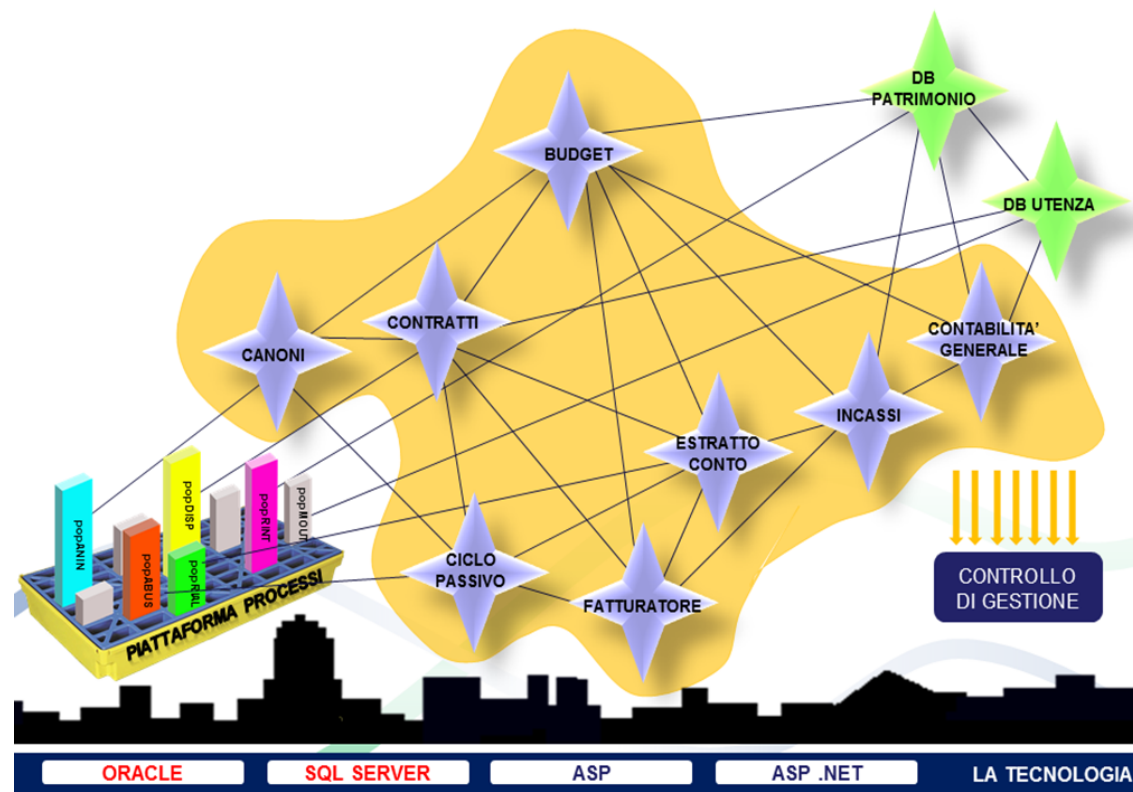
Da quanto descritto già nei precedenti paragrafi, il sistema informativo ALER è costituito da una “costellazione” di applicazioni specializzate che rendono disponibili delle funzionalità per eseguire task sulle entità di dati per cui sono state costruite.

La piattaforma processi consente l’esecuzione di un flusso di lavoro che

orchestra l’esecuzione dei task delle applicazioni della costellazione. La piattaforma processi è sviluppata in ASP, mentre le applicazioni della costellazione sono sviluppate al 70% in .NET e al 30% in ASP.

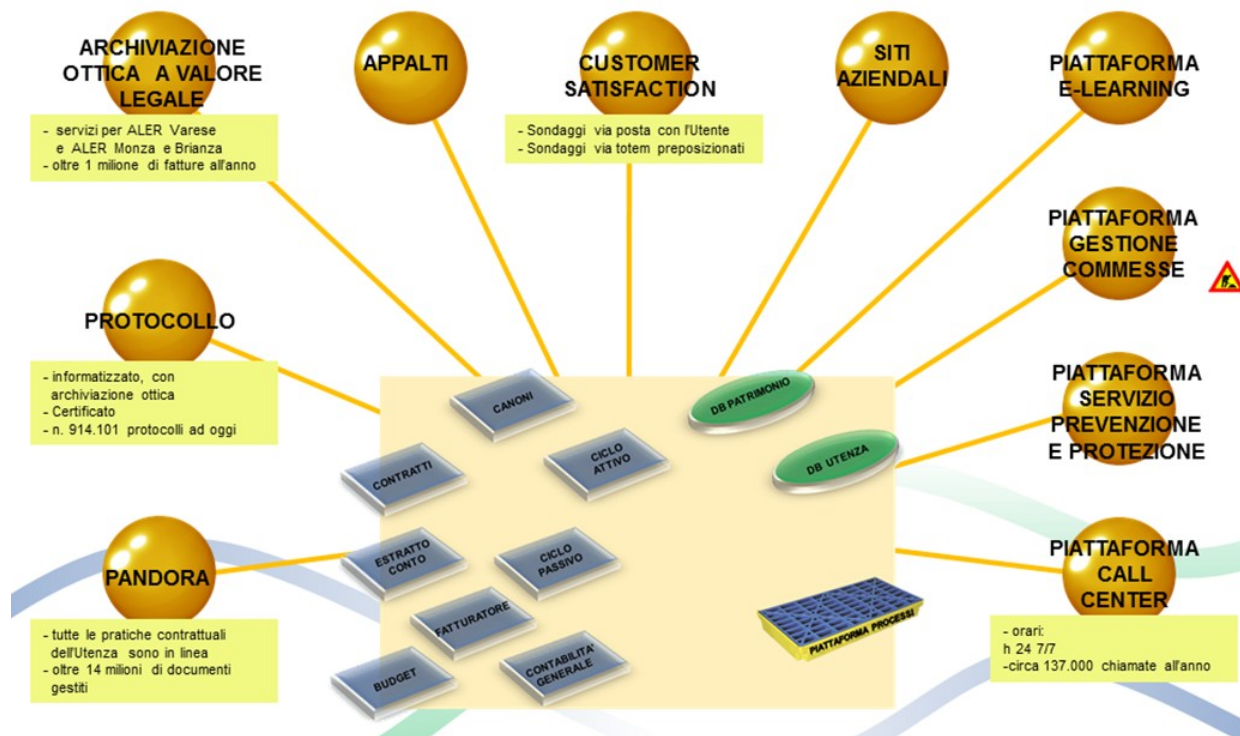
I DB sono quindi funzionalmente indipendenti e i legami tra questi sono le chiavi di integrità referenziale che consentono alle applicazioni di offrire viste sui dati correlati senza la necessità di copie.

10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico



10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico

Attorno a questa architettura principale per l'elaborazione dei dati dei più importanti processi di business, ci sono altre importanti applicazioni a supporto dei processi stessi.



10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico

SCHEMA INFRASTRUTTURA HARDWARE

Il DataCenter di ALER è caratterizzato da un server IBM Blade Center, che costituisce la piattaforma fisica di virtualizzazione e che può essere espanso raddoppiando la potenza di calcolo. Allo stato attuale circa l'80% dei server aziendali sono stati virtualizzati. Sull'unità di memoria locale al server blade sono registrate le macchine virtuali e le loro copie di salvataggio.

Lo storage per la digitalizzazione dei documenti è costituito da una SAN EMC2, FC4700 con 2 server in Cluster Pandora, e dischi in RAID 1 e RAID 5, che consentono una significativa affidabilità del sistema, che è connesso su un bus in fibra ottica con i sistemi centrali. Il backup dei dati aziendali invece è effettuato mediante un server Alersan e una libreria Storagetek L40, che effettua secondo le politiche predefinite, un backup prima su disco e poi su nastro. Gli archivi storici fino al 2003 sono su una macchina Bull e processore Intel, che emula in una macchina virtuale il mainframe su cui risiedevano. Su questa stessa macchina, equipaggiata con Windows 2003 sono installati i DB Oracle e SQL Server.

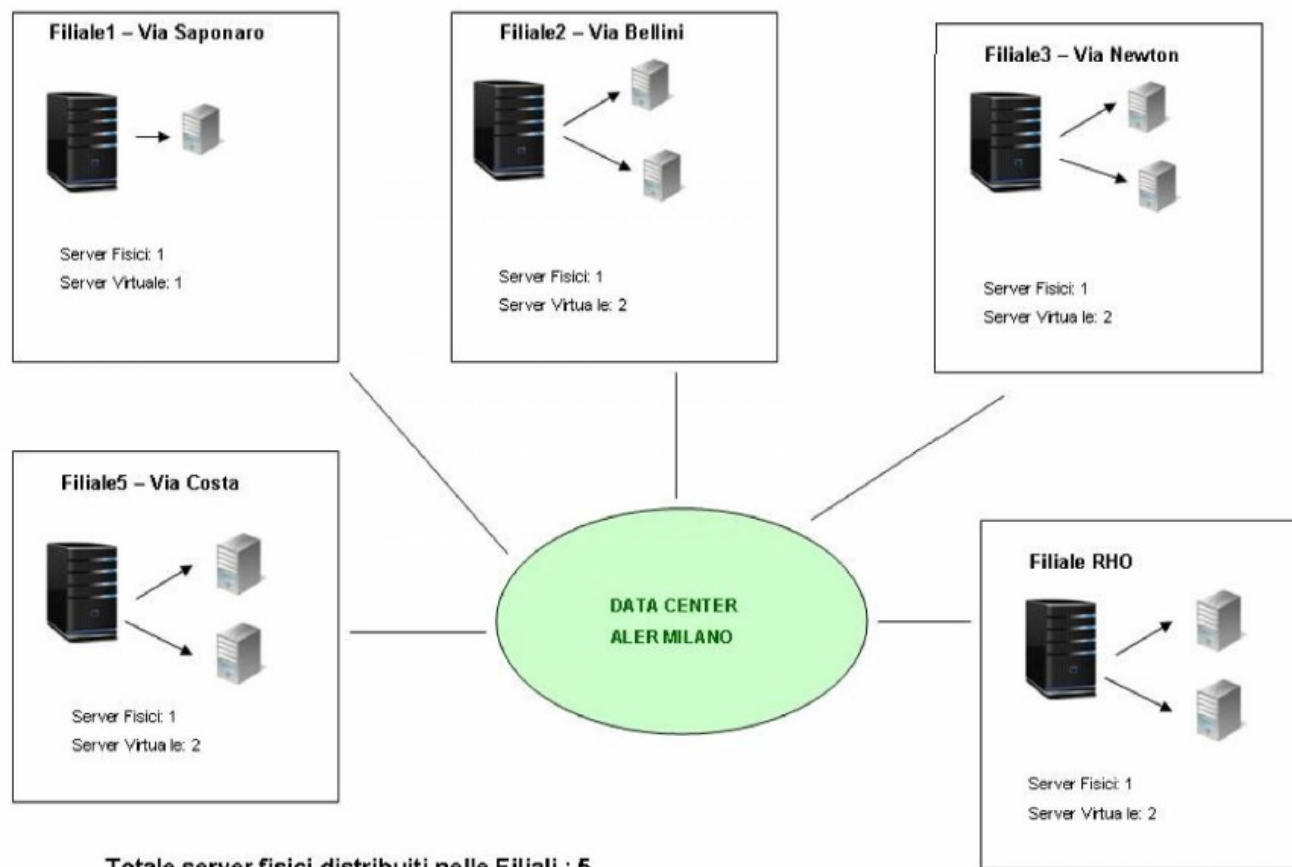
Il datacenter è collegato mediante una rete dedicata alle altre 12 sedi ALER, la rete in fibra ottica a 10MB nella quale il data center è centrostella non è collegata alla rete internet. Sono definiti alcuni collegamenti tramite VPN con protocollo sicuro SSL.

Il datacenter è dotato di sistema antincendio a gas inerte, sensori di fumo collegati a sirena e al sistema automatico di spegnimento. Sono presenti sensori di allagamento, poiché il datacenter si trova nel piano interrato.

La temperatura è controllata da climatizzatori ridondati e da sensori di temperatura. La continuità elettrica è assicurata da un sistema UPS che è in grado di assicurare una autonomia per 50 minuti, prima di procedere allo spegnimento dei sistemi. Tutti i sensori sono collegati ad un combinatore telefonico che consente di mandare allarmi al personale dedicato al presidio (24/7).

In alcune filiali sono presenti server locali con funzioni di DNS e file server.

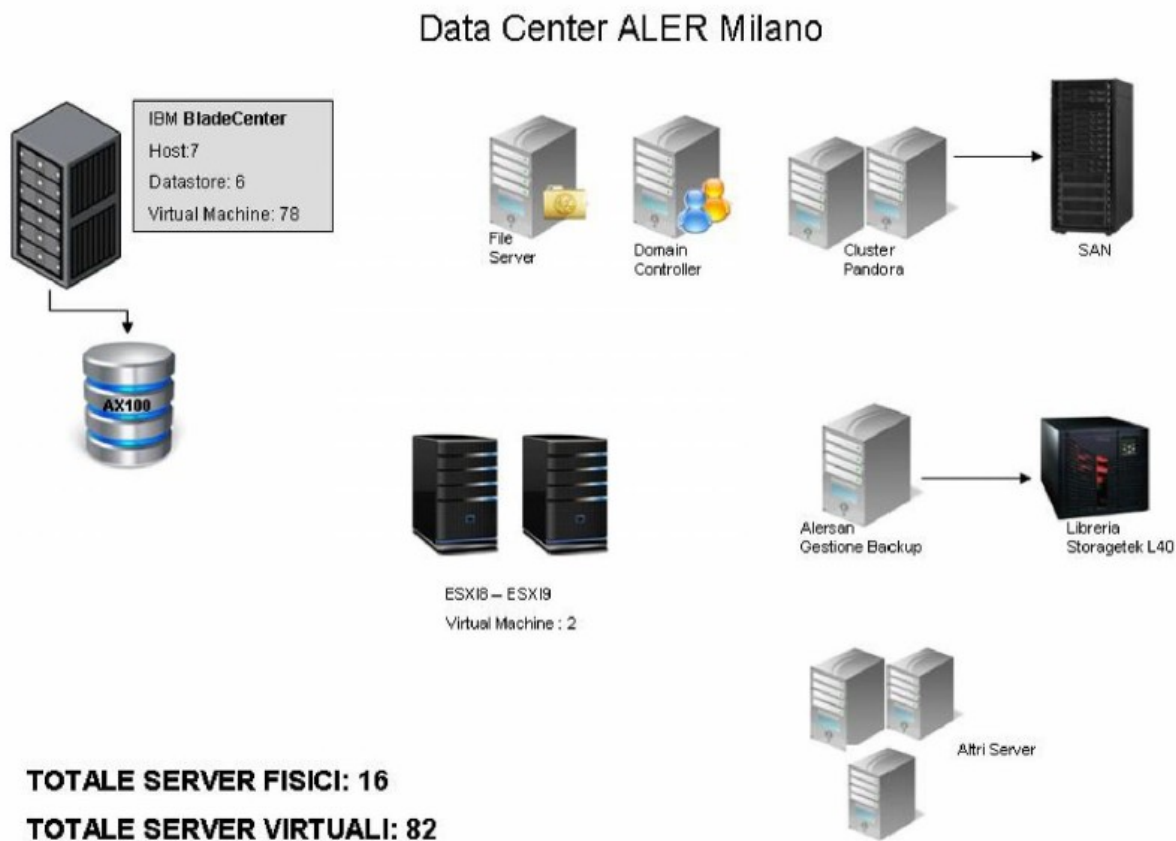
10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico



Totale server fisici distribuiti nelle Filiali : 5

Totale server virtuali distribuiti nelle Filiali : 9

10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico



10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico

ANALISI DEI COSTI

La seguente tabella è stata costruita sulla base di un report dell'applicativo "Ciclo Passivo" che riepiloga i costi del Settore Infrastrutture tecnologiche (impegnato con ordini e contratti) all'11/11/2013. Le voci che riteniamo più significative sono quelle relative alla manutenzione del Data Center e delle Postazioni di lavoro in relazione al numero e all'anzianità dei sistemi. Per quanto riguarda il costo di manutenzione delle dotazioni delle Postazioni di lavoro, sebbene esso includa il servizio di Helpdesk, è ragionevole supporre che l'onere dipenda anche dall'anzianità dei dispositivi. A supporto di questa affermazione si evidenzia che, nel "HDA Report Call Management" di Novembre 2013, fornito dal management ALER, viene indicato che il 34% dei ticket di assistenza si riferiscono a problemi hardware.

Costi Infrastruttura Tecnologica e comunicazioni		importi €/000
Voce di costo	2013	
Telefonia Mobile		132
Linee Dati		251
Manutenzione Data Center		220
Manutenzione Postazioni di Lavoro		480
Manutenzione Totem		4
Posta elettronica		48
Manutenzione centralini		33
Telefonia Fissa		376
Attrezzatura e materiale di consumo		72
Software di Base Datacenter		35
Software di Base Postazioni di lavoro		30
Totale		1.681

La seguente tabella riepiloga l'anzianità delle dotazioni informatiche di proprietà dell'azienda.

10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico

Statistica anzianità computer e stampanti		
Anno	PC	Stampanti
2007	53%	54%
2008	9%	11%
2009	12%	8%
2010	10%	12%
2011	11%	14%
2012	5%	1%

La seguente tabella riepiloga i costi di licenze DB che principalmente dipendono dai costi della piattaforma Oracle, sulla quale sono basati gli applicativi contabili e di controllo di gestione, e i database dei principali applicativi aziendali.

La voce “Penale” in corrispondenza al fornitore Oracle, si riferisce ad una penale che è stata concordata con Oracle per le licenze dei server di database. Oracle, a seguito di un cambiamento unilaterale delle condizioni contrattuali, ha ricalcolato il numero di licenze, necessarie all’ente, per i server virtuali. Dopo una trattativa l’ente ha ottenuto la riduzione della penale e la ripartizione in 3 rate di Euro 39 migliaia, di cui Euro 64 migliaia di competenza 2013.

Costi Licenze DB		importi €/000
Società	Applicazione	Impegnato al 17/10/2013
Microsoft	SQL server 2 licenze x 2anni	7
ORACLE Financials	Financials 30	17
ORACLE Developer	Developer suite 1	1
ORACLE web analysis	Hyperion 25	1
ORACLE Support	Data base Enterprise 75	7
ORACLE Support	Data base Enterprise 1p	4
ORACLE Support	Data base Enterprise 100	6
ORACLE Application Server	e-business+Piteco	3
ORACLE	Data base -Enterprise Reg.Lombardia	13
ORACLE	Developer Suite sviluppo Reg.Lomb.	2
ORACLE Financial Reporting	Hyperion 25	1
ORACLE Essbase Plus	Hyperion 25	8
ORACLE	Penale	64
Totale		134

La seguente tabella riepiloga i costi per licenze e manutenzione applicazioni forniti nell’ottobre 2013.

10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico

Costi licenze e manutenzione applicazioni		importi €/000
Società	Applicazione	Impegnato al 17/10/2013
Alfapi	Sito internet	6
Eco della stampa	Rassegna stampa	22
IDEARE	Canoni piattaforma patrimoniale	192
Inaz	Presenze	0
Inaz	Paghe storico	1
Innovare	Manutenzione Vision	62
Microsoft	Msdn	2
Open Reply	Alfresco	18
Osmi	Listino Camera di Commercio	7
Piteco	Pianificazione Finanziaria	16
Sinesis	Archibus	9
Qlik	Qlikview	2
Tecnolink	Manutenzione protocollo	10
Tecnolink	Manutenzione Appalti	12
Totale		360

Il Canone della piattaforma Patrimoniale (applicativo REF società IDEARE) rappresenta un costo di licenza annuale calcolato in base al numero e alla tipologia degli immobili gestiti. Esso non comprende i costi di manutenzione evolutiva, che non sono stati compresi in questa tabella,

perché sono capitalizzati tra le immobilizzazioni immateriali e non registrati come costi nel conto economico. Riteniamo che considerata l'entità dei costi e la strategicità per il business aziendale, dovrebbe essere svolto nel medio termine un assessment per valutare soluzioni alternative che non abbiano costi di licenza annuali così consistenti oppure una soluzione in-house che elimini i rischi legati al ricorso a fornitori esterni.

Ai costi di manutenzione del software vanno aggiunti i costi del contratto di appalto con SCAI (Data Management), per cui risulta un impegno di spesa per il 2013 di Euro 190 migliaia, che assicura la presenza on-site di 5 risorse che si occupano di manutenzione correttiva, adeguativa ed evolutiva software delle applicazioni della "costellazione".

Inoltre si deve considerare il costo di circa Euro 42 migliaia, di due consulenti, che si occupano di progettazione e di supporto specialistico per la manutenzione del software delle stesse applicazioni suddette.

La seguente tabella riepiloga i costi del personale interno al 30/09/2013.

10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico

Costi del personale interno (escluso Direttore)		importi €/000
Organizzazione	al 30/09/2013	
Officina di Sistema	124	
Settore Applicazioni	317	
Settore Infrastrutture Tecnologiche	261	
Settore Organizzazione	183	
Settore Servizi Centrali di Sistema	492	
Totale	1.377	

Vanno inoltre considerati i costi del personale interinale utilizzato nei settori Organizzazione e Servizi che ammontano a Euro 197 migliaia.

Si osserva che gli uffici con compiti organizzativi e dei servizi centrali, che consideriamo non propriamente inseriti nell'ICT, hanno un costo che rappresenta circa il 50% del totale. Includendo nel costo del personale di questi uffici anche il costo degli interinali si raggiunge il totale di Euro 867 migliaia. Considerati sia il numero di risorse di questi uffici, descritto nel precedente paragrafo "L'organizzazione dei sistemi informativi", sia i costi qui riportati, a fronte dei servizi svolti, riteniamo che un'analisi di dettaglio dei carichi di lavoro potrebbe consentire di identificare opportunità per il miglioramento dell'efficienza o servizi esternalizzabili.

Infine, si segnala che, nel corso dei colloqui svolti con il management, siamo stati informati anche di un importo "impegnato" (ordini e contratti) per investimenti capitalizzati per un totale di Euro 1.112 migliaia (al 11/12/2013), di cui Euro 383 migliaia ancora da spendere; il dettaglio di

tale ulteriore importo è il seguente:

Ragione sociale	Ammontare impegnato	Rimanenza da spendere
futura consulting srl *(sviluppi costellazioni)	39	0
webnet s.r.l. *(sviluppi costellazioni)	13	0
target sistemi srl *(sviluppi costellazioni)	132	0
futura consulting srl *(sviluppi costellazioni)	37	19
target sistemi srl *(sviluppi costellazioni)	54	0
idea real estate srl (REF)	120	19
piteco spa (pianificazione finanziaria)	36	0
oracle italia srl (CONTABILITA')	4	2
gestek sas di gessati davide e c. (GEPRO gestione processi)	48	0
aec informatica sas (fiscalità)	22	0
open reply srl (CANONI)	52	0
tecnolink srl (APPALTI)	30	0
open reply srl **(Patrimonialer)	25	0
corma s.a.s. **(Patrimonialer)	30	0
osmi borsa immobiliare milano **(Patrimonialer)	26	26
federcasa **(Patrimonialer)	17	0
santer reply spa con unico azionista (gara semestrale manutenzione)	43	0
scai spa soc. consulenza aziendale per l'informatica !(gara biennale manutenzione)	18	0
scai spa soc. consulenza aziendale per l'informatica !(gara biennale manutenzione)	39	19
scai spa soc. consulenza aziendale per l'informatica !(gara biennale manutenzione)	328	299
Totale	1.112	383

10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico

CONCLUSIONI

A conclusione delle analisi svolte, riteniamo opportuno evidenziare quanto segue:

- Con riferimento all'analisi delle risorse impiegate nell'area "Organizzazione Officina di Sistema" si osserva che la componente Organizzativa e Servizi prevale su quella prettamente informatica, per cui gli Specialisti IT risultano essere all'incirca tra il 20% e il 25%, del numero totale delle risorse dell'Area. Se si escludono i settori Organizzazione e Servizi, il rapporto sale al 40% ed è comunque al di sotto di quello che ci si aspetterebbe da una struttura con la responsabilità della gestione del Sistema Informativo.

Questa osservazione è confermata dal ricorso a Specialisti IT esterni che sono impiegati sia nello sviluppo software sia nella gestione dei sistemi e della rete di comunicazione dati.

Questo sbilanciamento tra skill informatici e skill prettamente organizzativi determina, quindi, una mancanza di autonomia nella progettazione e sviluppo software che ci si aspetterebbe da una struttura IT delle dimensioni di quella di ALER.

- Con riferimento all'analisi della Piattaforma Processi emerge che, sebbene sia stata progettata seguendo metodi e criteri validi, la stessa è realizzata con una tecnologia oggi superata (ASP) che, in base alla nostra conoscenza professionale dei linguaggi e tecniche di programmazione, riteniamo che determini, specialmente per questo tipo di applicazioni, maggiori costi di manutenzione rispetto alle

piattaforme avanzate di gestione dei processi informatizzati.

Inoltre, le considerazioni appena svolte rappresentano anche un limite alla possibilità di sfruttare le nuove opportunità offerte dalla tecnologia.

Infine, anche le competenze per gestire la manutenzione del software non sono facilmente reperibili sul mercato e ciò può determinare in prospettiva difficoltà nel mantenimento del software.

- In relazione alle applicazioni installate sui sistemi informatici ALER, si segnala una generale eterogeneità di applicazioni che potrebbero essere integrate e ottimizzate; si suggerisce un'analisi approfondita al fine di individuare le possibilità di integrazione tra le applicazioni stesse.
- L'analisi delle dotazioni informatiche fa emergere una significativa anzianità delle postazioni di lavoro; il 53% dei PC di proprietà ed il 54% delle stampanti risale al 2007.
- L'analisi dei costi dell'area "Organizzazione Officina di Sistema" fa emergere le seguenti osservazioni:
 - I costi relativi alla manutenzione del Data Center (pari a circa Euro 220 migliaia all'11 novembre 2013) e delle Postazioni di lavoro (pari a circa Euro 480 migliaia alla stessa data, che, ipotizzando una postazione di lavoro per dipendente, significa un costo medio annuo per manutenzione di circa Euro 400) rappresentano voci significative in relazione al numero e

10. Analisi dei sistemi informativi interni, della loro razionalità, efficacia, efficienza e del correlato onere economico

all'anzianità dei sistemi. Per quanto riguarda il costo di manutenzione delle dotazioni delle postazioni di lavoro, sebbene esso includa il servizio di Helpdesk, è ragionevole supporre che l'onere dipenda anche dall'anzianità dei dispositivi. A supporto di questa affermazione si evidenzia che, dalle informazioni ottenute, il 34% dei ticket di assistenza si riferiscono a problemi hardware. Si suggerisce l'analisi di formule alternative per la manutenzione dei sistemi informatici (ad esempio, il noleggio) che permetta di ottenere risparmi significativi di costi e di disporre di sistemi maggiormente aggiornati.

- Il canone della Piattaforma Patrimoniale (applicativo REF società IDEARE), pari ad Euro 192 migliaia rappresenta un costo di licenza annuale calcolato in base al numero e alla tipologia degli immobili gestiti. L'importo non comprende i costi di manutenzione evolutiva, in quanto capitalizzati tra le immobilizzazioni immateriali e non registrati come costi nel conto economico. Riteniamo che considerata l'entità dei costi e la strategicità per il business aziendale, dovrebbe essere svolto nel medio termine un assessment per valutare soluzioni alternative che non abbiano costi di licenza annuali così consistenti oppure una soluzione in-house che elimini i rischi legati al ricorso a fornitori esterni.
- Gli uffici con compiti organizzativi e dei servizi centrali, che consideriamo non propriamente inseriti nell'ICT, hanno un costo che rappresenta circa il 50% del totale. Includendo nel costo del personale di questi uffici anche il costo degli interinali si raggiunge il totale di Euro 867 migliaia. Considerati sia il numero di risorse di questi uffici sia i costi qui riportati, a

fronte dei servizi svolti, riteniamo che un'analisi di dettaglio dei carichi di lavoro potrebbe consentire di identificare opportunità per il miglioramento dell'efficienza o servizi esternalizzabili.

11. Analisi dei costi operativi aziendali in relazione alle attività espletate (incluso nel capitolo 2)

12. Analisi delle convenzioni in essere per la gestione del patrimonio di proprietà comunale, specie in riferimento al Comune di Milano

12. Analisi delle convenzioni in essere per la gestione del patrimonio di proprietà comunale, specie in riferimento al Comune di Milano

La principale documentazione utilizzata per lo svolgimento delle nostre analisi è stata la seguente:

- Copia delle convenzioni stipulate con i diversi Comuni con indicazione degli immobili gestiti;
- Business Plan relativo alla convenzione in essere con il Comune di Milano;
- Conto economico gestionale derivante dalla convenzione con il Comune di Milano per gli esercizi 2010, 2011 e 2012.

CENSIMENTO DELLE CONVENZIONI DI GESTIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE DI PROPRIETÀ COMUNALE

Le convenzioni attualmente gestite da ALER Milano sono n. 6. La durata di ciascuna convenzione è diversa e varia da un minimo di 1,5 anni ad un massimo di 6 anni. Quella con il Comune di Milano è significativamente la più rilevante e su questa ci soffermeremo in maniera più dettagliata.

Nella successiva tabella sono riepilogate le unità immobiliari così come riportate all'interno delle convenzioni, con indicazioni delle differenze con quanto risulta effettivamente gestito alla data del 31 dicembre 2012.

Siamo stati informati dal management dell'Ente che le differenze riscontrate tra il numero di unità immobiliari dichiarate in convenzione

e quelli riportati dai prospetti di bilancio sono causate da eventuali integrazioni avvenute negli anni precedenti la sottoscrizione. Inoltre, ALER, ottiene alla chiusura di ogni esercizio un aggiornamento degli stessi dati da parte degli uffici comunali.

Comune	Da convenzione						Totale da prospetto n.6 di bilancio	Delta
	N° Alloggi	N° Box	N° Negozi	usi diversi	Anno di stipula	Totale da convenzione		
BUSTO GAROLFO	92	0			2008	92	127	35
CESATE	65	63	8		2009	136	136	0
SETTIMO MILANESE	89	46			2011	135	187	52
VAPRIO D'ADDA	68	30			2008	98	102	4
BAREGGIO	107	31	7		2010	145	145	0
MILANO	28.497	8.498		1.056	2009	38.051	36.041	(2.010)
Totale	28.918	8.668	15	1.056		38.657	36.738	

PRINCIPALI TERMINI DELLE CONVENZIONI

Comune di Busto Garolfo

Il 12 marzo 2008 è stata firmata la convenzione per l'affidamento della gestione e manutenzione ordinaria degli immobili del Comune di Busto Garolfo destinati ad abitazione per il periodo dal 1 luglio 2008 al 30 giugno 2012.

Di seguito vengono elencate le attività previste nella convenzione da svolgere da parte di ALER Milano:

12. Analisi delle convenzioni in essere per la gestione del patrimonio di proprietà comunale, specie in riferimento al Comune di Milano

N°	Attività svolte da Aler Milano
1	Contratto di locazione, bandi assegnazione
2	Verifica dei requisiti per l'assegnazione, cambi di alloggio, autogestione
3	Recupero di morosità
4	Sostegno per il pagamento di canoni e spese
5	Azioni legali
6	Pratiche legali
7	Pratiche catastali
8	Adeempimenti fiscali
9	Manutenzione ordinaria e programmata
10	Manutenzione Straordinaria

Per l'espletamento delle attività descritte dal punto 1 al punto 9, ALER Milano percepisce un compenso annuo di Euro 250 ad alloggio, oltre IVA, e di Euro 120, oltre IVA, ad unità immobiliare diversa dagli alloggi. Detto importo viene aggiornato annualmente nella misura del 100% dell'aumento ISTAT dei prezzi al consumo per le famiglie di operai ed impiegati.

Per le attività di cui al punto 10, ALER Milano percepisce un compenso pari al 10% sull'importo dei lavori appaltati, suddiviso in progettazione ed esecuzione per spese tecniche, generali e sicurezza D.L.S.494/96.

Comune di Cesate

Il 26 marzo 2009 è stata firmata la convenzione per l'affidamento della gestione e manutenzione ordinaria degli immobili del Comune di Cesate

destinati ad abitazione e box per il periodo dal 1 aprile 2009 al 28 febbraio 2014.

Di seguito vengono elencate le attività previste nella convenzione da svolgere da parte di ALER Milano:

N°	Attività svolte da Aler Milano
1	Contratto di locazione e canoni locazione
2	Verifica dei requisiti per l'assegnazione, cambi di alloggio, autogestione
3	Recupero spese reversibili
4	Recupero morosità
5	Sostegno per il pagamento di canoni e spese
6	Azioni legali
7	Pratiche catastali
8	Adeempimenti fiscali
9	Manutenzione ordinaria e programmata
10	Manutenzione Straordinaria e programmazione degli interventi

Per l'espletamento delle attività descritte dal punto 1 al punto 9, ALER Milano percepisce un compenso annuo di Euro 250 ad alloggio, oltre IVA, e di Euro 50 per box e negozio, oltre IVA. Detto importo viene aggiornato annualmente nella misura del 100% dell'aumento ISTAT dei prezzi al consumo per le famiglie di operai ed impiegati.

Per le attività di cui al punto 10 ALER, entro il 30 settembre di ogni anno, deve fornire una relazione tecnica degli interventi di manutenzione straordinaria da eseguire sugli immobili oggetto della convenzione con l'indicazione dei costi di massima. Sulla scorta di tale

12. Analisi delle convenzioni in essere per la gestione del patrimonio di proprietà comunale, specie in riferimento al Comune di Milano

relazione l'amministrazione comunale provvede, compatibilmente con le proprie disponibilità finanziarie, ad opportuni stanziamenti nel bilancio previsionale ed incarica ALER dell'esecuzione dei lavori; il compenso per ALER viene calcolato in misura pari al 10% dell'importo dei lavori appaltati, suddiviso in progettazione ed esecuzione per spese tecniche, generali e sicurezza D.L.S.494/96.

Sono escluse dal compenso:

- le spese giudiziali di cui al punto 4 e 6 che sono a carico del Comune qualora non recuperate dalla parte soccombente;
- le spese tecniche relative agli interventi di manutenzione ordinaria, che il Comune rimborserà separatamente;
- il pagamento di imposte e tasse, polizze assicurative, esecuzioni di sfratti, sgomberi, spese per l'asporto e la custodia di masserizie; tali spese sono anticipate da ALER e sono oggetto di rimborso da parte del Comune.

Comune di Vaprio d'Adda

Il 22 maggio 2008 è stata firmata la convenzione per l'affidamento della gestione e manutenzione ordinaria degli immobili del Comune di Vaprio d'Adda destinati ad abitazione e box per il periodo dal 1 aprile 2008 al 31 marzo 2013.

Di seguito vengono elencate le attività previste nella convenzione da svolgere da parte di ALER Milano:

N°	Attività svolte da Aler Milano
1	Contratto di locazione e canoni locazione
2	Verifica dei requisiti per l'assegnazione, cambi di alloggio, anagrafe utenza e patrimonio
3	Recupero spese reversibili
4	Recupero di morosità
5	Sostegno per il pagamento di canoni e spese
6	Azioni legali
7	Pratiche catastali
8	Adeempimenti fiscali
9	Manutenzione ordinaria e programmata
10	Manutenzione Straordinaria

Per l'espletamento delle attività descritte dal punto 1 al punto 9, ALER Milano percepisce un compenso annuo di Euro 240 ad alloggio, oltre IVA, e di Euro 100 per box e negozio, oltre IVA. Detto importo viene aggiornato annualmente nella misura del 100% dell'aumento ISTAT dei prezzi al consumo per le famiglie di operai ed impiegati.

Per le attività di cui al punto 10 ALER, entro il 30 settembre di ogni anno, deve fornire una relazione tecnica degli interventi di manutenzione straordinaria da eseguire sugli immobili oggetto della convenzione con l'indicazione dei costi di massima. Sulla scorta di tale relazione l'amministrazione comunale provvede, compatibilmente con le proprie disponibilità finanziarie, ad opportuni stanziamenti nel bilancio previsionale ed incarica ALER dell'esecuzione dei lavori; il compenso per ALER viene calcolato in misura pari al 10% dell'importo dei lavori appaltati, suddiviso in progettazione ed esecuzione per spese tecniche, generali e sicurezza D.L.S.494/96.

12. Analisi delle convenzioni in essere per la gestione del patrimonio di proprietà comunale, specie in riferimento al Comune di Milano

Sono escluse dal compenso:

- le spese giudiziali di cui al punto 4 e 6 che sono a carico del Comune qualora non recuperate dalla parte soccombente;
- le spese tecniche relative agli interventi di manutenzione ordinaria, che il Comune rimborserà separatamente;
- pagamento di imposte e tasse, polizze assicurative, esecuzioni di sfratti, sgomberi, qualora sia accertata l'effettiva impossibilità di recupero delle spese a carico dell'assegnatario dell'alloggio tali spese sono anticipate da ALER e sono oggetto di rimborso da parte del Comune.

Comune di Bareggio

Il 6 maggio 2010 è stata firmata la convenzione per l'affidamento della gestione e manutenzione ordinaria degli immobili del Comune di Bareggio destinati ad abitazione e box per il periodo dal 1 aprile 2010 al 31 dicembre 2012.

Di seguito vengono elencate le attività previste nella convenzione da svolgere da parte di ALER Milano:

N°	Attività svolte da Aler Milano
1	Contratto di locazione e canoni locazione
2	Verifica dei requisiti per l'assegnazione, cambi di alloggio, anagrafe utenza e patrimonio
3	Recupero spese reversibili
4	Recupero di morosità
5	Sostegno per il pagamento di canoni e spese
6	Azioni legali
7	Pratiche catastali
8	Adeempimenti fiscali
9	Manutenzione ordinaria e programmata
10	Manutenzione Straordinaria

Per l'espletamento delle attività descritte dal punto 1 al punto 9, ALER Milano percepisce un compenso annuo di Euro 230 ad alloggio, oltre IVA, e di Euro 90 per box e negozio, oltre IVA. Detto importo viene aggiornato annualmente nella misura del 75% dell'aumento ISTAT dei prezzi al consumo per le famiglie di operai ed impiegati.

Per le attività di cui al punto 10 ALER, entro il 1 settembre di ogni anno, deve fornire una relazione tecnica degli interventi di manutenzione straordinaria da eseguire sugli immobili oggetto della convenzione con l'indicazione dei costi di massima. Sulla scorta di tale relazione l'amministrazione comunale provvede, compatibilmente con le proprie disponibilità finanziarie, ad opportuni stanziamenti nel bilancio previsionale ed incarica ALER dell'esecuzione dei lavori; il compenso per ALER viene calcolato in misura pari al 10% dell'importo dei lavori appaltati, suddiviso in progettazione ed esecuzione per spese tecniche, generali e sicurezza D.L.S.494/96.

12. Analisi delle convenzioni in essere per la gestione del patrimonio di proprietà comunale, specie in riferimento al Comune di Milano

Sono escluse dal compenso:

- le spese giudiziali di cui al punto 4 e 6 che sono a carico del Comune qualora non recuperate dalla parte soccombente;
- le spese tecniche relative agli interventi di manutenzione ordinaria, che il Comune rimborserà separatamente;
- pagamento di imposte e tasse, polizze assicurative, esecuzioni di sfratti, sgomberi, qualora sia accertata l'effettiva impossibilità di recupero delle spese a carico dell'assegnatario dell'alloggio tali spese sono paga anticipate da ALER e sono oggetto di rimborso da parte del Comune.

Comune di Settimo Milanese

Il 27 aprile 2011 è stata firmata la convenzione per l'affidamento della gestione e manutenzione ordinaria degli immobili del Comune di Cesate destinati ad abitazione e box per il periodo dal 1 luglio 2011 al 31 dicembre 2014.

Per le attività del punto 10 ALER, entro il 1 settembre di ogni anno, deve fornire una relazione tecnica degli interventi di manutenzione straordinaria da eseguire sugli immobili oggetto della convenzione con l'indicazione dei costi di massima. Sulla scorta di tale relazione l'amministrazione comunale provvede, compatibilmente con le proprie disponibilità finanziarie, ad opportuni stanziamenti nel bilancio previsionale ed incarica ALER dell'esecuzione dei lavori; il compenso per ALER viene calcolato in misura pari al 10% dell'importo dei lavori appaltati, suddiviso in progettazione ed esecuzione per spese tecniche,

generali e sicurezza D.L.S.494/96.

Di seguito vengono elencate le attività previste nella convenzione da svolgere da parte di ALER Milano:

N°	Attività svolte da Aler Milano
1	Contratto di locazione e canoni locazione
2	Verifica dei requisiti per l'assegnazione, cambi di alloggio, autogestione
3	Recupero spese reversibili
4	Recupero morosità
5	Sostegno per il pagamento di canoni e spese
6	Azioni legali
7	Pratiche catastali
8	Adeempimenti fiscali
9	Manutenzione ordinaria e programmata
10	Manutenzione Straordinaria e programmazione degli interventi

Per l'espletamento delle attività descritte dal punto 1 al punto 9, ALER Milano percepisce un compenso annuo di Euro 200 ad alloggio, oltre IVA, di Euro 50 per box e di Euro 90 per negozio, oltre IVA. Detto importo viene aggiornato annualmente nella misura del 75% dell'aumento ISTAT dei prezzi al consumo per le famiglie di operai ed impiegati.

Sono escluse dal compenso:

- le spese giudiziali di cui al punto 4 e 6 che sono a carico del Comune qualora non recuperate dalla parte soccombente;

12. Analisi delle convenzioni in essere per la gestione del patrimonio di proprietà comunale, specie in riferimento al Comune di Milano

- le spese tecniche relative agli interventi di manutenzione ordinaria, che il Comune rimborserà separatamente;
- pagamento di imposte e tasse, polizze assicurative, esecuzioni di sfratti, sgomberi, spese per l'asporto e la custodia di masserizie tali spese sono anticipate da ALER e sono oggetto di rimborso da parte del Comune.

Comune di Milano

In data 28 settembre 2009 è stata sottoscritta con il Comune di Milano una convenzione per la gestione del proprio patrimonio abitativo con annessi usi diversi (nel seguito anche la "Convenzione"). Tale Convenzione ha decorrenza dal 1 ottobre 2009 e dura fino al 31 dicembre 2015.

ALER Milano, con la stipula della Convenzione, ha riacquisito la gestione del patrimonio immobiliare del Comune di Milano in precedenza già condotta dall'allora Istituto Autonomo Case Popolari fino all'anno 2003.

Prima della Convenzione sottoscritta con ALER Milano, il patrimonio immobiliare del Comune di Milano era suddiviso in cinque lotti, di cui i primi quattro comprendenti 26.534 alloggi affidati in gestione esterna con contratti di *global service* a tre differenti società (lotto 1: gestione Romeo, lotto 2: gestione Pirelli; lotto 3: gestione Gefi) mentre il quinto lotto, riferito a 1.723 alloggi, era gestito direttamente dall'amministrazione comunale. Come indicato nella Convenzione, la gestione effettuata attraverso i contratti di *global service* presentava le seguenti carenze in tutte le cinque aree:

- mancanza di un sistema informativo dedicato;
- l'incompletezza, la lacunosità e l'erroneità riscontrati continuamente e l'assoluta mancanza a sistema di dati contabili riferiti all'ex 5° lotto, solo di recente caricati in Sepa@web, ma tuttavia ancora in modo parziale;
- parziale inserimento nel sistema informativo (partite contabili degli inquilini) dei pagamenti Esatri e mancato inserimento dei Contributi di Solidarietà;

Inoltre, la Convenzione riporta che:

- dal punto di vista strategico, la stessa mira ad individuare tutte quelle aree del patrimonio comunale che necessitano di interventi di gestione e riqualificazione urbana;
- dal punto di vista operativo, invece, siffatti obiettivi sono raggiunti attraverso le funzioni di *property* e *facility management* (che rappresentano un superamento delle criticità riscontrate con la gestione *global service*) unite a quelle proprie dell'amministrazione comunale ed anche di sostenibilità abitativa.

Le finalità operative della Convenzione sono suddivise nei seguenti quattro ambiti:

- attività attinenti all'amministrazione comunale degli immobili;
- attività di *Property Management*;
- attività di *Facility Management*;
- attività volte al sostegno abitativo e promozionale dei quartieri.

12. Analisi delle convenzioni in essere per la gestione del patrimonio di proprietà comunale, specie in riferimento al Comune di Milano

Rappresentiamo, di seguito, tutte le attività del piano operativo soffermandoci nel dettaglio su quelle svolte da ALER Milano, che sono le funzioni di Property Management e Facility Management.

N°	ATTIVITA' PREVISTE NELLA CONVENZIONE
A	ATTIVITA' ATTINENTI ALL'AMMINISTRAZIONE COMUNALE
1	funzioni preordinate alla gestione
2	funzione di indirizzo
3	funzioni di controllo
B	ATTIVITA' DI PROPERTY MANAGEMENT
1	gestione amministrativa
2	gestione contabile
3	gestione della mobilità
4	gestione della comunicazione con l'utenza
C	ATTIVITA' DI FACILITY MANAGEMENT
1	gestione servizi e forniture
2	gestione tecnico manutentiva
3	servizio reperibilità
4	funzioni innovative e di sostegno all'abitare
D	ATTIVITA' DI SOSTEGNO ALL'ABITARE E PROMOZIONE DEI QUARTIERI
1	monitoraggio sullo stato dei quartieri
2	supporto sociale e promozionale dei quartieri
3	gestione sociale dei progetti di trasformazione

Descrizione della funzione di Property Management

La funzione di Property Management è articolata in numerose attività raggruppate nelle quattro gestioni riepilogate nel seguito:

- *gestione amministrativa*: comprende tutte le attività attinenti alla locazione dell'immobile (tra cui il recupero della morosità), all'attuazione del piano di sicurezza ed alla tutela del patrimonio; prevede, inoltre, servizi di condominio, autogestione e assicurazione stabili;
- *gestione contabile*: tutte le attività di natura contabile attinenti alla locazione degli immobili;
- *gestione della mobilità*: cambio alloggio, trasloco, sgombero locali;
- *gestione della comunicazione con l'utenza*: informazione e assistenza.

Un approfondimento, all'interno dell'elencazione di tutte le diverse attività rientranti nella funzione di Property Management, merita la gestione della morosità che è stata oggetto di modifica con un'integrazione della Convenzione stipulata in data 21 maggio 2010.

Le modifiche deliberate dalla Giunta del Comune di Milano il 21 maggio 2010 prevedono, per la gestione della morosità, lo svolgimento da parte di ALER Milano delle seguenti attività:

- invio della messa in mora;
- affidamento a legali esterni;
- se persiste l'inadempimento si procede in via giudiziale con le

12. Analisi delle convenzioni in essere per la gestione del patrimonio di proprietà comunale, specie in riferimento al Comune di Milano

seguenti attività:

- o decreto di ingiunzione e sfratto;
- o atto di citazione per risoluzione contrattuale per gli alloggi in futura cessione;
- o ordinarie intimazioni di sfratto per morosità ex art. 658 C.P.C.;
- o decreti ingiuntivi per il recupero di spese condominiali qualora i debitori siano condomini.

Descrizione della funzione di Facility Management

La funzione di Facility Management, nello specifico, comprende le seguenti attività:

- *gestione servizi e forniture*: servizi di portineria, pulizia, riscaldamento e ricalcolo del rimborso di servizi;
- *gestione tecnico manutentiva*: gestione del verde, manutenzione ordinaria, impiantistica, gestione di reperibilità sui servizi offerti.

All'avvio della gestione, il Comune di Milano aveva un contenzioso in atto con gli ex gestori riguardante la restituzione dei dati contabili, amministrativi e tecnici. Poiché, tra gli obiettivi prioritari del Comune di Milano c'era anche quello di avere un sistema informativo ad hoc, il management di ALER ci ha informato che il Comune stesso ha chiesto all'Ente di mettere a disposizione il proprio know-how al fine di implementare tale sistema informativo con tutte le funzionalità gestionali necessarie.

A tale proposito, in sede di Convenzione, sono state individuate tre fasi

gestionali riepilogate nel seguito:

- 1) fase transitoria (a partire dal 1° ottobre 2009 fino al 31 maggio 2010, prorogata successivamente fino al 31 ottobre 2010);
- 2) fase sperimentale (fino al 31 dicembre 2011, prorogata successivamente fino al 30 settembre 2013) fase a regime (inizialmente prevista dal 1 gennaio 2012 al 31 dicembre 2015; arco temporale ridotto dalle proroghe della fase sperimentale e quindi a sua volta prorogata dal 30 settembre 2013 al 31 dicembre 2015 (passaggio subordinato all'approvazione da parte del Comune di Milano).

Siamo stati inoltre informati che l'avvio della fase operativa da parte della "nuova" gestione da parte di ALER è stato caratterizzato, dal punto di vista finanziario, dal recupero della morosità pregressa delle vecchie gestioni.

Infatti, ALER ha avviato il proprio mandato ereditando dalla passata gestione procedure eterogenee tra loro, dati errati, frammentari e, soprattutto, una morosità che al 30 settembre 2009 ammontava complessivamente ad Euro 124.554 migliaia.

Compensi previsti in Convenzione

La Convenzione prevede compensi differenziati per le attività di Property Management, per le attività di Facility Management e per le attività manutentive.

- **Compenso per le attività di Property Management**

Per le attività di Property Management, la Convenzione prevede che il

12. Analisi delle convenzioni in essere per la gestione del patrimonio di proprietà comunale, specie in riferimento al Comune di Milano

compenso da riconoscere sia calcolato sulla base delle unità immobiliari gestite ed anche sul loro stato locativo (locati/sfitti). I valori unitari applicati vengono ogni anno aggiornati nella misura del 100% dell'aumento ISTAT dei prezzi al consumo per le famiglie di operai ed impiegati. Di seguito dettagliamo i compensi per unità immobiliare:

- Euro 23 + IVA al mese per alloggio ed uso diverso commerciale locato (compenso pieno);
- Euro 13,8 + IVA al mese per alloggio sfitto (riduzione del 40% del compenso pieno);
- Euro 16,1 + IVA al mese per uso diverso commerciale sfitto (riduzione del 30% del compenso pieno);
- Euro 13,8 + IVA al mese per box e posti auto locati (riduzione del 40% dl compenso pieno);
- Euro 6,9 + iva al mese per box e posti auto sfitti (riduzione del 70% del compenso pieno).

- **Compenso per le attività di Facility Management**

Per le attività previste nella funzione Facility Management, la Convenzione prevede un compenso da riconoscere ad ALER per le attività connesse alla gestione dei servizi reversibili (forniture, igiene e verde comune, riscaldamento, ecc.), da richiedere all'utenza in sede di applicazione dei consuntivi di ciascun anno.

Il compenso matura subordinatamente al raggiungimento dell'obiettivo di riduzione di costo nella fase sperimentale; mentre nella fase a regime maturerà subordinatamente al raggiungimento di obiettivi legati sia al costo che alla qualità. Qualora tali obiettivi di riduzione costo e di elevazione qualità saranno raggiunti, il compenso spettante ad ALER sarà da addebitarsi all'utenza.

Gli obiettivi di costo consistono in una riduzione delle spese addebitate agli inquilini e alla proprietà del 10% nella fase sperimentale e del 15% nella fase a regime.

Il compenso è pari ad Euro 6,94 + IVA al mese per alloggio locato e si articola nel modo seguente per le tre fasi:

- Fase di transizione: 0;
- Fase sperimentale: (Euro 6,94 + IVA)/2 al mese;
- Fase a regime: Euro 6,94 + IVA al mese.

- **Compenso per le attività manutentive**

E' un compenso da riconoscere ad ALER per le attività manutentive, differenziato per le diverse tipologie d'intervento e rappresentato da una % sull'importo dei lavori appaltati; nel seguito un riepilogo dei diversi compensi:

- manutenzione ordinaria di emergenza 10% + IVA;
- manutenzione ordinaria a chiamata 9% + IVA;
- manutenzione straordinaria di emergenza 12% + IVA.
- manutenzione programmata compresi gli interventi necessari per il ripristino degli alloggi sfitti, il compenso è determinato in misura decrescente rispetto all'importo degli interventi definito in sede contrattuale sulla base di tre categorie:
 1. inferiore ad Euro 250 migliaia 12% + IVA;
 2. tra Euro 250 migliaia e Euro 750 migliaia 11% + IVA;
 3. superiore a Euro 750 migliaia 10% + IVA.

12. Analisi delle convenzioni in essere per la gestione del patrimonio di proprietà comunale, specie in riferimento al Comune di Milano

Rappresentiamo nella tabella che segue, per gli esercizi 2010, 2011 e 2012, il risultato della gestione di ALER Milano sul patrimonio comunale in base a quanto risulta dai dati forniti dalla Direzione Generale.

importi in €/000

Note	Voce	2010	2011	2012
	Compenso per le attività di property management	9.114	9.000	8.891
	Compenso per le competenze tecniche relative agli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria	363	566	1.037
	Compenso per le attività di facility management	229	1.217	1.070
	Totale Ricavi	9.706	10.783	10.998
1	Costo personale interno	6.340	5.045	4.218
2	Costo personale interinale	304	2.714	4.223
3	Costi generali	746	712	603
	Consulenze e sviluppo sistema informativo	125	84	320
	Totale Costi	7.515	8.555	9.364
	Utile	2.191	2.228	1.634
	Imposte (IRES e IRAP)	646	696	617
	Utile al netto delle imposte	1.545	1.532	1.017

Ricavi

Riportiamo nelle tabelle successive un confronto tra i ricavi indicati in contabilità, nei rendiconti (preparati da ALER e non ancora approvati dal Comune per gli anni 2011 e 2012) e nella relazione della Direzione Generale per le attività di Property Management e per le competenze tecniche relative agli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria. Nel corso dell'esercizio 2011 e 2012 come riportato nei rendiconti il Comune ha regolarmente corrisposto il compenso spettante ad Aler.

Anni	Compenso Property				
	Bilancio ALER senza Iva **	Bilancio ALER con Iva	prospetto Direzione Generale (senza IVA)	rendiconti (con Iva)	Note
2009	2.279	2.734		2.734	
2010	9.114	10.937	9.114	10.937	
2011	9.000	10.823	9.000	10.823	*
2012	8.835	10.690	8.891	10.488	*
Totale	29.227	35.184	27.005	34.981	

* rendiconto non approvato dal Comune ** Fonte Bilancio di Verifica ALER

Anni	Compensi tecnici per m.o./m.s.				
	Bilanci ALER (senza Iva)**	Bilanci ALER fatture (iva compresa)	prospetto Direzione Generale (senza IVA)	rendiconti (con Iva)	Note
2009				89	
2010	507	607	363	388	
2011	579	699	566	905	*
2012	749	911	1.037	832	*
Totale	1.835	2.217	1.966	2.215	

* rendiconto non approvato dal Comune ** Fonte Bilancio di Verifica ALER

12. Analisi delle convenzioni in essere per la gestione del patrimonio di proprietà comunale, specie in riferimento al Comune di Milano

Siamo stati informati che il rendiconto 2012 per la parte Property Management è stato rivisto, successivamente alla chiusura del bilancio ALER, rettificando in diminuzione il compenso sulla base di informazioni aggiornate sulla sfittanza delle unità immobiliari.

Per quanto riguarda il compenso di Facility Management, questo maturerà effettivamente, solo con l'applicazione dei consuntivi relativi ai servizi reversibili di ciascun anno. Siamo stati informati che i primi consuntivi che verranno approvati, a causa dei ritardi nella definizione dei moduli informatici necessari all'applicazione di preventivi e consuntivi puntuali e dettagliati, sono quelli del 2009.

I valori determinati dalla Direzione Generale sono pertanto stimati e non definitivi; per tale ragione gli stessi non sono stati registrati in bilancio ed ammontano approssimativamente ad Euro 1.070 migliaia per il 2012, Euro 1.217 migliaia per il 2011 ed Euro 229 migliaia per il 2010.

Il management dichiara che, *“l'importo dei compensi attinenti il facility management non è stato registrato nei bilanci Aler per l'incertezza degli importi (occorre ancora definire per gli anni 2010, 11 e 12 i consuntivi dei servizi reversibili, sulla base delle effettive sfittanze non conosciute all'epoca della redazione dei rendiconti) e per l'incertezza nella possibilità di richiederli stante la volontà espressa verbalmente dal Comune di proporre ad Aler la non applicazione di tale compenso”*.

In conclusione, mentre il compenso per il Property Management e quello per le attività manutentive sono sempre stati richiesti al Comune

di Milano attraverso l'approvazione del rendiconto, quello relativo al Facility Management verrà richiesto agli inquilini, ed al Comune per la parte relativa alle unità sfitte, quando saranno definiti puntualmente i conguagli dei servizi delle varie annualità.

Costi

Per i costi riportati nella tabella principale (rispettivamente costo del personale interno, costo del personale interinale e costi generali), siamo stati informati di quanto segue.

Per l'anno 2010, l'attribuzione dei costi legati alla gestione del patrimonio comunale è stata fatta considerando il 100% dei costi del personale dedicato, assunto sia con contratto Federcasa o contratto interinale; ciò in quanto nella fase iniziale le risorse erano dedicate integralmente alla gestione del patrimonio comunale. Si riporta in maniera esplicativa il calcolo dei costi richiamati nelle note:

1. Considerato il 100% dei costi attribuiti al centro di costo “attività per conto terzi” pari a Euro 6.340 migliaia; il costo si riferisce a 146 unità;
2. Considerato il 100% del costo del personale interinale al netto di quello di custodia (Euro 1.998 migliaia - Euro 1.694 migliaia = Euro 304 migliaia). Questo costo non è attribuibile ad un numero preciso di persone assunte con contratto interinale, in quanto non omogeneo all'interno dei mesi e, pertanto, è stato considerato il numero medio di personale presente nell'anno pari a 12 unità.
3. I costi generali di ALER Milano come da bilancio di verifica ammontano a Euro 4.274 migliaia. Per determinare la quota di

12. Analisi delle convenzioni in essere per la gestione del patrimonio di proprietà comunale, specie in riferimento al Comune di Milano

competenza delle attività espletate nei confronti del Comune viene impiegato come driver di ripartizione il rapporto tra il numero di risorse impiegate ed il numero complessivo di risorse (ad eccezione del personale adibito alle funzioni di custode) presente mediamente in azienda pari, nel 2010 a 905 unità.

- Coefficiente di attribuzione dei costi: $(146+12)/905=17,46\%$
- Costi attribuiti: $17,46\%*4.274= 746$ migliaia annuo.

Per l'anno 2011, l'attribuzione dei costi legati alla gestione del patrimonio comunale è stata fatta sulla base delle stesse assunzioni applicate per l'anno 2010. Si riporta, comunque, in maniera esplicativa il calcolo dei costi richiamati nelle note:

1. Considerato il 100% dei costi attribuiti al centro di costo "attività per conto terzi" pari a Euro 5.045 migliaia; il costo si riferisce a 112 unità;
2. Considerato il 100% del costo del personale interinale al netto di quello di custodia (Euro 4.654 migliaia - Euro 1.940 migliaia = Euro 2.714 migliaia). Questo costo non è attribuibile a un numero preciso di persone assunte con contratto interinale, poiché non omogeneo all'interno dei mesi e, pertanto, si è deciso di considerare il numero medio di personale presente nell'anno pari a 75 unità.
3. I costi generali di ALER Milano influenzati dalla gestione del patrimonio comunale ammontano a Euro 3.725 migliaia. Per determinare la quota di competenza delle attività espletate nei confronti del Comune viene impiegato come driver di ripartizione il rapporto tra il numero di risorse impiegate ed il numero complessivo di risorse (ad eccezione del personale

adibito alle funzioni di custode) presente mediamente in azienda nel 2011 pari a 979 unità.

- Coefficiente di attribuzione dei costi: $(112+75)/979=19,10\%$
- Costi attribuiti: $19,10\%*3.725= 712$ migliaia di euro.

Per l'anno 2012, l'attribuzione dei costi legati alla gestione del patrimonio comunale è stata fatta sulla base delle stesse assunzioni applicate per gli anni 2010 e 2011. Si riporta, comunque, in maniera esplicativa il calcolo dei costi richiamati nelle note:

1. Considerato il 70% dei costi del centro di costo "attività per conto terzi" pari a Euro 6.026 migliaia pari ad Euro 4.218 migliaia; il costo complessivo corrisponde a 131 unità, pertanto il costo considerato si riferisce a $131*70\%=92$ unità.
2. Considerato il 70% del costo del personale interinale al netto di quello di custodia (Euro 9.303 migliaia - Euro 3.270 migliaia = Euro 6.033 migliaia pari ad Euro 4.223 migliaia). Questo costo non è attribuibile ad un numero preciso di persone assunte con contratto interinale, in quanto non omogeneo all'interno dei mesi e, pertanto, si è deciso di considerare il numero medio di personale presente nell'anno pari a 150 unità; quindi, il numero di unità corrispondente ai costi attribuiti è pari al 70% di 150 e, cioè, 105 unità.
3. I costi generali di ALER Milano influenzati dalla gestione del patrimonio comunale ammontano a 3.101 migliaia di euro. Per determinare la quota di competenza delle attività espletate nei confronti del Comune risulta utile impiegare come driver di ripartizione del costo il rapporto tra il numero di risorse impiegate ed il numero complessivo di risorse (ad eccezione del

12. Analisi delle convenzioni in essere per la gestione del patrimonio di proprietà comunale, specie in riferimento al Comune di Milano

personale adibito alle funzioni di custode) presente mediamente in azienda nel 2012 pari a 1.013 unità.

- Coefficiente di attribuzione dei costi: $(92+105)/1.013=19,45\%$
- Costi attribuiti: $0,1945*3.101=603$ migliaia di euro.

Riepiloghiamo nelle tabelle che seguono sia il dettaglio delle risorse impiegate da ALER negli anni 2010, 2011 e 2012 che quello dei costi generali di ALER in cui rientrano anche quelli sostenuti verso il Comune di Milano

	2010	2011	2012
Interinali	12	75	105
Personale interno	146	112	92
Totale	158	187	197

importi in €/000

Costi generali verso il Comune di Milano	2010	2011	2012
formazione	353	240	327
canoni no lo automezzi strumentali	223	140	203
altri costi del personale	430	312	304
altre spese generali	258	340	323
telefonia mobile	96	97	62
attrezzature e materiale di consumo info	184	291	183
cancelleria e stampanti	208	202	132
manutenzione macchine d'ufficio	46	38	42
canoni no leggii diversi	291	305	331
telefonia fissa	505	407	236
gestione automezzi strumentali	279	342	342
tickets solo aler	1400	1011	615
Totale complessivo	4.273	3.725	3.100

Il risultato della gestione di ALER Milano sul patrimonio comunale, in base a quanto risulta dai dati forniti dalla Direzione Generale, presenta a nostro avviso delle lacune relativamente all'attribuzione del costo del personale, determinato non in base a precisi parametri di contabilità gestionale (ma usando forfettariamente il 70% del costo totale), e ad altri costi che non vengono considerati, quali ad esempio gli ammortamenti dei beni utilizzati dai dipendenti impiegati nella gestione del patrimonio Comunale. Da colloqui con il management di ALER è emerso che non esiste una contabilità gestionale per il Comune,

12. Analisi delle convenzioni in essere per la gestione del patrimonio di proprietà comunale, specie in riferimento al Comune di Milano

lasciando discrezionalità nella determinazione del conto economico della convenzione.

Di seguito vengono illustrati i preventivi 2013 e 2014 sulla gestione del patrimonio comunale in base a quanto risulta dai dati forniti dalla Direzione Generale.

Compensi da Preventivi ALER	Importi €/000	
	2013	2014
Compenso per le attività di property management	11.004	10.736
Compenso per le competenze tecniche relative agli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria	795	940
Compenso per le attività di facility management	2.102	1.284
Totale Ricavi da preventivi	13.901	12.960

Il preventivo 2013 e 2014 è stato redatto tenendo conto che:

- Per il 2013 la fase sperimentale è stata protratta al 30/06/2013, ed oltre tale data è stata considerata l'ipotesi di un conseguente passaggio a regime, per il 2014 è stata determinato applicando le tariffe della fase preliminare. Si segnala che, come riferito dal management per *"..la redazione del preventivo non si conoscevano le intenzioni del Comune (e di ALER) sul passaggio a regime. Ad oggi siamo ancora in fase sperimentale dopo plurime proroghe. Anche il preventivo 14 sconta questo limite."*
- I dati delle unità immobiliari gestite sono state desunte con estrazione:
 - del 10/07/2012 per il 2013 e sono pari a 38.324

- del 22/10/2013 per il 2014 e sono pari a 38.406
- del 31/12/2012 per il 2012 e sono pari a 38.051

CONCLUSIONI

A conclusione delle analisi svolte, riteniamo opportuno evidenziare quanto segue:

- Per le attività previste nella funzione Facility Management, la Convenzione con il Comune di Milano prevede un compenso da riconoscere ad ALER per le attività connesse alla gestione dei servizi reversibili (forniture, igiene e verde comune, riscaldamento, ecc.), da richiedere all'utenza in sede di applicazione dei consuntivi di ciascun anno. Siamo stati informati che i valori indicati dalla Direzione Generale di ALER sono pertanto stimati e non certi nella loro maturazione; essi ammontano approssimativamente ad Euro 1.070 migliaia per il 2012, Euro 1.217 migliaia per il 2011 ed Euro 229 migliaia per il 2010. Come dichiarato dal management, *"l'importo dei compensi attinenti il facility management non è stato registrato nei bilanci Aler per l'incertezza degli importi (occorre ancora definire per gli anni 2010, 2011 e 2012 i consuntivi dei servizi reversibili, sulla base delle effettive sfittanze non conosciute all'epoca della redazione dei rendiconti) e per l'incertezza nella possibilità di richiederli stante la volontà espressa verbalmente dal Comune di proporre ad Aler la non applicazione di tale compenso"*.

12. Analisi delle convenzioni in essere per la gestione del patrimonio di proprietà comunale, specie in riferimento al Comune di Milano

- il preventivo per l'esercizio 2013 è stato redatto tenendo conto che la fase "sperimentale" si completasse al 30 giugno 2013 e che oltre tale data vi fosse il passaggio alla fase "a regime"; in realtà la fase "sperimentale" risulta ancora in corso tant'è che il preventivo per l'esercizio 2014 è stato determinato applicando le tariffe previste per questa fase.
- Il risultato della gestione di ALER Milano sul patrimonio comunale, in base a quanto risulta dai dati forniti dalla Direzione Generale, presenta a nostro avviso delle lacune relativamente all'attribuzione del costo del personale, effettuato non in base a precisi parametri di contabilità gestionale, e non considerando altri costi. Da colloqui con il management di ALER è emerso che non esiste una contabilità gestionale per il Comune, lasciando discrezionalità nella determinazione del conto economico della convenzione.

13. Situazione ipotecaria relativa al patrimonio immobiliare dell'azienda

13. Situazione ipotecaria relativa al patrimonio immobiliare dell'azienda

La principale documentazione utilizzata è stata la seguente:

- Dettaglio al 31 dicembre 2012 di tutti gli immobili suddiviso per categoria (ERP/FERP) e comune di ubicazione contenente diverse informazioni tra cui:
 - Quartiere;
 - Unità Immobiliare;
 - Via e numero civico;
 - Valore del fabbricato al 31.12.2012.
- Dettaglio al 31 dicembre 2012 di tutti i mutui gravati da garanzia ipotecaria con indicazione per ciascuno di tutte le unità immobiliari ipotecate contraddistinte da codice quartiere e codice unità immobiliare;
- Dettaglio al 31 dicembre 2012 delle ipoteche su ogni singolo mutuo.

Si evidenzia che abbiamo chiesto, ma non ricevuto la seguente documentazione.

- Copia delle visure catastali di ciascun immobile aggiornata al 30 settembre 2013.

CENSIMENTO DELLE IPOTECHE E DEI VINCOLI GRAVANTI SUL PATRIMONIO IMMOBILIARE.

In merito alla verifica di altri vincoli presenti sul patrimonio immobiliare, non avendo ottenuto copia delle visure catastali, siamo stati informati per iscritto dal management che non risultano altri vincoli oltre le ipoteche.

Al 31 dicembre 2012, come riportato sul bilancio consuntivo, risultano ipoteche su alloggi di proprietà per un valore totale di Euro 258.226 migliaia di cui Euro 194.939 migliaia relative a garanzie di primo grado mentre i restanti Euro 63.287 migliaia sono relativi a garanzie di primo e secondo grado.

Gli immobili gravati da vincolo ipotecario appartengono sia alla categoria E.R.P. (Edilizia Residenziale Pubblica) che F.E.R.P. (Fuori dall'Edilizia Residenziale Pubblica) e, in entrambe le categorie, sono presenti sia immobili in piena proprietà destinati alla locazione che in diritto di superficie.

Gli immobili soggetti ad ipoteca hanno un valore lordo di bilancio (viene considerato a tal proposito costo storico più incrementi/decrementi di valore) pari a Euro 120.406 migliaia circa il 9% del patrimonio immobiliare.

Riportiamo nel seguito, suddivisi per categoria e comune, gli immobili soggetti ad ipoteca con indicazione del loro costo storico, più eventuali incrementi/decrementi di valore fino al 31 dicembre 2012.

13. Situazione ipotecaria relativa al patrimonio immobiliare dell'azienda

1. F.E.R.P con cespiti con diritto di superficie.

importi in €/000

CITTA'	Numero	Costo storico del fabbricato al 31.12.12 aumentato di eventuali incrementi/decrementi
COLOGNO MONZESE	195	10.031
CORSICO MI	132	7.907
LAINATE MI	68	2.545
RHO MI	51	2.857
Totale complessivo	446	23.339

2. F.E.R.P con cespiti di proprietà con amministrazione

importi in €/000

CITTA'	Numero	Costo storico del fabbricato al 31.12.12 aumentato di eventuali incrementi/decrementi	Costo storico dell'area al 31.12.2012
ABBIATEGRASSO	75	3.798	619
CANEGRATE	50	2.946	413
Totale complessivo	125	6.744	1.031

3. E.R.P. con cespiti di proprietà senza amministrazione

importi in €/000

CITTA'	Numero	Costo storico del fabbricato al 31.12.12 aumentato di eventuali incrementi/decrementi	Costo storico dell'area al 31.12.2012
MILANO	3.633	64.796	8.397
ROZZANO MI	417	5.035	953
Totale complessivo	4.050	69.831	9.350

4. F.E.R.P. con cespiti di proprietà senza amministrazione

importi in €/000

CITTA'	Numero	Costo storico del fabbricato al 31.12.12 aumentato di eventuali incrementi/decrementi	Costo storico dell'area al 31.12.2012
MILANO	647	9.005	1.105
Totale complessivo	647	9.005	1.105

Il totale degli immobili ipotecati, derivante dalla somma dei valori di cui alle tabelle precedenti, è pari a Euro 120.406 migliaia (valore lordo di bilancio) e si ripartisce come segue:

- Euro 107.246 migliaia, per immobili ipotecati a garanzia di mutui propri

13. Situazione ipotecaria relativa al patrimonio immobiliare dell'azienda

di ALER Milano;

- Euro 13.225 migliaia, per immobili che ALER Milano ha concesso a garanzia di mutui contratti da terzi;
 - Euro 108.919 migliaia è riferita al valore dei fabbricati;
 - Euro 11.486 migliaia è riferita al valore delle aree
- Infine rileviamo una differenza per:
- Euro 64 migliaia, per una differenza riscontrata tra il dettaglio dei fabbricati ipotecati suddivisi per categoria (ERP/FERP) di cui alle tabelle precedenti (da 1 a 4) ed i dettagli di cui alle tabelle che seguono, con suddivisione per mutuo; come riferito dal management, la causa della differenza è da attribuire all'accorpamento o al frazionamento di alcune unità immobiliari.

Ipotecche gravanti su immobili di ALER Milano per mutui propri di ALER Milano

Presentiamo la suddivisione delle ipoteche per singolo contratto di mutuo in essere al 31 dicembre 2012 relativi ai finanziamenti propri contratti da ALER.

importi in €000

Note	Ente erogante	Importo originario del mutuo	valore dell'ipoteca	Costo storico del fabbricato aumentato di eventuali incrementi/ decrementi	Località dell'immobile gravato da ipoteca
	Intesa San Paolo	15.000	30.000	5.929	Milano
1	Intesa San Paolo	8.100	10.000		Pieve Emanuele
2	Intesa San Paolo	13.432	27.704	9.154	Milano
2	Intesa San Paolo	1.227		2.545	Lainate
2	Intesa San Paolo	1.402		2.395	Abbiategrosso
2	Intesa San Paolo	2.016		4.163	Cologno monzese
2	Intesa San Paolo	4.924		7.907	Corsico
	Intesa San Paolo	26.350		32.135	19.018
	Intesa San Paolo	12.850	16.000	9.710	Milano
	Banca Nazionale del Lavoro	30.000	38.081	5.988	Rozzano
	Banca Popolare di Novara	2.114	4.228	2.022	Abbiategrosso
	Banca Popolare di Novara	2.867	5.734	3.359	Canegrate
	Banca Popolare di Novara	5.185	10.370	5.868	Cologno monzese
	Banca Popolare di Novara	2.651	5.302	2.857	Rho
	Dexia Crediop/BNL	230	230	88	Milano
	Dexia Crediop/BNL	2.380	2.380	474	Milano
	Dexia Crediop/BNL	2.385	2.385	471	Milano
	Dexia Crediop/BNL	230	230	119	Milano
	Dexia Crediop/BNL	500	500	150	Milano
	Intesa San Paolo	6.399	9.598	20.523	Milano
3	Intesa San Paolo	31	62		Vimercate
4	Banca Popolare di Sondrio	30.493	63.287	4.507	Milano
TOTALE		166.634	258.226	107.246	

13. Situazione ipotecaria relativa al patrimonio immobiliare dell'azienda

Note:

1. Tale mutuo, pari a Euro 8.100 migliaia, è garantito da un'ipoteca Euro 10.000 migliaia gravante su fabbricati siti in Pieve Emanuele; gli stessi (di proprietà di ALER) sono stati abbattuti il 10 settembre 2011 per un nuovo programma di recupero urbano; l'ipoteca continua comunque ad essere iscritta in virtù dell'atto depositato in conservatoria. Siamo stati informati da ALER che sono in fase di valutazione altri immobili (categoria E.R.P.) siti nel comune di Rozzano da fornire a garanzia del mutuo per un valore lordo di Euro 2.520 migliaia; tali immobili sono attualmente classificati da ALER come patrimonio non ipotecato.
2. L'ipoteca di Euro 27.704 migliaia è collegata ad un mutuo totale di Euro 23 milioni erogato da Intesa San Paolo a più riprese..
3. Il mutuo di Euro 31 migliaia è garantito da un'ipoteca di Euro 62 migliaia, ALER ha stornato il valore dell'immobile dalla sua contabilità perché l'atto di vendita è ancora in fase di definizione.
Infatti, al momento della creazione di ALER Monza Brianza, questo era interessato da una procedura di vendita che non è ancora andata a buon fine e quindi, non è stato inserito nella delibera di trasmissione del patrimonio alla costituenda ALER Monza Brianza. L'immobile si trova in Vimercate, territorio di competenza della provincia di Monza Brianza
4. I quattro conti correnti ipotecari sono garantiti da un'ipoteca di Euro 63.287 migliaia gravante sugli immobili di Via Lope de Vega Felice siti in Milano.

Ipotecche gravanti su immobili di ALER per mutui contratti da terzi per cui ALER è garante

Presentiamo nella tabella che segue il dettaglio delle ipoteche prestate da ALER Milano a garanzia di terzi:

importi in €/000

Note	Altri Mutui	Importo mutui	valore dell'ipoteca	Valore fabbricato	Località
1	Mutuo di Asset	20.400	25.000	4.660	Milano
2	Mutuo di Asset	7.500	15.000	4.953	Milano
3	Dar Casa Soc. Coop.	650	975	1.802	Milano
4	Solidarnosc Soc. Coop.	1.000	2.000	1.810	Milano
TOTALE		29.550	42.975	13.225	

Nelle note di seguito vengono illustrate le finalità per cui sono state concesse garanzie su mutui di terzi, prendendo in considerazione quanto riportato sulle delibere consiliari ALER:

1. Il mutuo di Asset S.r.l. di Euro 20.400 migliaia, garantito da un'ipoteca rilasciata da ALER, per finanziare l'acquisizione del patrimonio ENPAM nel comune di Pieve Emanuele. La garanzia è stata concessa sulla base della delibera consiliare ALER del 12.09.2005 che recitava:

“Asset srl procederà entro breve all'acquisto di fabbricati.....attivando il mutuo per una quota pari ad € 23.000.000; su proposta del Direttore Tecnico condivisa dal Direttore Generale; visto il parere favorevole del Direttore Generale in merito alla legittimità del provvedimento”

13. Situazione ipotecaria relativa al patrimonio immobiliare dell'azienda

La delibera prevedeva inoltre che ALER si impegnasse a:

“prestare fidejussione solidale nei modi che saranno richiesti dalla Banca OPI SpA a garanzia dell'esatto adempimento da parte della Asset Srl.....”.

La garanzia ipotecaria gravava sugli stessi immobili acquistati in Pieve Emanuele (destinati a scopi direzionali) che successivamente sono stati demoliti per l'attuazione del programma di riqualificazione, così la stessa è passata su altri immobili di proprietà di ALER come risulta dalla delibera consiliare del 21.02.2008 che recitava:

“nel corso di incontri con la Banca BIIS, tenutisi presso la sede ALER il 7.11.2007 ed il 29.01.2008, è emersa l'impossibilità per la Banca di accettare il trasferimento dell'ipoteca dagli immobili da demolire, di proprietà di Asset Srl, alle aree destinate alla realizzazione di nuovi interventi di edilizia residenziale libera e convenzionata”.

Conseguentemente, sono stati concessi in garanzia gli immobili di ALER ubicati nel quartiere Gratosoglio come indicato nella sopra citata delibera che recita a tale proposito:

“di approvare per le motivazioni espresse in premessa, la costituzione di garanzia ipotecaria sugli immobili a destinazione residenziale, di proprietà di ALER, ubicati nell'ambito del Q.re Gratosoglio e precisamente in Via Costantino Baroni n.66 e n. 38 e in Via Michele Saponaro n 32 e n 34”.

2. Il mutuo di Asset S.r.l. per Euro 7.500 migliaia è garantito da ipoteca e prestazione di fidejussione da parte di ALER per l'acquisizione dell'area in Garbagnate Milanese. Entrambe le garanzie sono state concesse su delibera consiliare di ALER del 12.11.2012 che recitava:

“BNL in data 6.11.2012 ha comunicato l'avvenuta delibera di concessione del finanziamento di 7.500.000 ad Asset previa costituzione delle seguenti garanzie: iscrizione di ipoteca di 1° grado sull'area di proprietà di Asset in Garbagnate Milanese, Via Mazzini e su immobili di proprietà di ALER Milano quale terzo datore d'ipoteca; fidejussione di ALER Milano”.

3. Il mutuo contratto dalla “Cooperativa Dar-Casa”, su cui ALER è terzo datore di ipoteca, riguarda il finanziamento del recupero dell'edificio di Via Palmieri n. 22 al quartiere Stadera immobile di proprietà di ALER.

La convenzione tra Regione Lombardia, ALER e Agenzia Lombarda approvata con delibera consiliare del 26.07.2001 prevede l'individuazione da parte dell'Agenzia Lombarda delle Cooperative Dar Casa e La Famiglia quali soggetti attuatori dell'iniziativa al quartiere Stadera e l'impegno dell'ALER a prestare ogni occorrente garanzia quale terzo datore d'ipoteca sugli immobili concessi in comodato. La garanzia è stata concessa sulla base della delibera consiliare ALER del 15.11.2004 che recitava:

“rilevato che la Dar-Casa ha altresì comunicato di aver raggiunto intese con la Banca di Credito Cooperativo di Sesto San Giovanni per l'erogazione di un mutuo di € 650.000 da restituirsì in 15 anni, vista la proposta del Direttore Tecnico, condivisa dal Direttore legale e

13. Situazione ipotecaria relativa al patrimonio immobiliare dell'azienda

Appalti; visto il parere favorevole del Direttore Generale in ordine alla legittimità del provvedimento”

ALER si accolla il rischio intervenendo in caso di inadempienza ai pagamenti ed anche prestando ipoteca:

“di confermare l’impegno di ALER ad intervenire, quale terzo datore d’ipoteca, al mutuo che la Cooperativa Dar-Casa andrà a contrarre con la Banca di Credito Cooperativo di Sesto San Giovanni per il finanziamento necessario alla ristrutturazione dell’edificio concesso in comodato per l’importo di € 650.000; di autorizzare conseguentemente il Presidente o, in sua vece, il Direttore Generale a prestare l’assenso all’iscrizione di ipoteca di € 1.300.000, sull’immobile di via Palmieri 22, Milano - distinto al N.C.E.U al foglio 602, mapp. 23”.

4. Il mutuo contratto da Solidarnosc Società Cooperativa, su cui ALER è terzo datore di ipoteca, riguarda il finanziamento del recupero di 2 edifici al quartiere Stadera; originariamente il mutuo apparteneva alla Società “La Famiglia - Cooperativa di abitazione sociale - O.N.L.U.S”, fusa per incorporazione con atto notarile del 29.11.2012 nella società “Solidarnosc - Soc. Coop.”.

La convenzione tra Regione Lombardia, ALER e Agenzia Lombarda approvata con delibera consiliare del 26.07.2001 prevede l’individuazione da parte dell’Agenzia Lombarda delle Cooperative Dar Casa e La Famiglia quali soggetti attuatori dell’iniziativa al quartiere Stadera e l’impegno dell’ALER a prestare ogni occorrente garanzia quale terzo datore d’ipoteca sugli immobili concessi in comodato. La garanzia è stata concessa sulla base della delibera consiliare ALER del

28.01.2004 che recitava:

“visto che le Cooperative Dar Casa e La Famiglia hanno avanzato richiesta all’ALER di intervenire quale terzo datore di ipoteca nei mutui ipotecari da contrarre rispettivamente con il Credito Lombardo e la Banca San Paolo IMI; vista la proposta del Direttore Tecnico, condivisa dal Direttore Legale e Appalti; visto il parere favorevole del Direttore Generale in ordine alla legittimità del provvedimento”

ALER si accolla il rischio intervenendo in caso di inadempienza ai pagamenti ed anche prestando ipoteca:

“di confermare l’impegno di ALER ad intervenire, quale terzo datore d’ipoteca, al mutuo che la Cooperativa la Famiglia andrà a contrarre per il finanziamento della ristrutturazione di due edifici nell’ambito del P.R.U. Stadera, come segue:Coop La famiglia: mutuo ipotecario da contrarre con il San Paolo IMI importo mutuo di 1.000.000 euro - valore ipoteca 2.000.000 euro -bene da ipotecare: immobile di via Barrili 17, Milano - distinto al N.C.E.U. foglio 602 mappale 26”.

Inoltre, si evidenzia che dalle delibere consiliari esaminate non si evincono le valutazioni effettuate dal Direttore tecnico, dal Direttore Legale e Appalti per addivenire alle assunzioni adottate.

Ulteriori garanzie prestate da aler a favore di terzi

Dalla lettura del bilancio ALER al 31 dicembre 2012 è emersa l’esistenza di una ulteriore garanzia rilasciata da ALER a beneficio della società

13. Situazione ipotecaria relativa al patrimonio immobiliare dell'azienda

collegata Vivere Insieme S.r.l.; come indicato nelle delibere di Consiglio di Amministrazione di ALER del 17 ottobre 2006 e del 20 dicembre 2007, ALER ha rilasciato garanzie fideiussorie relativamente a due contratti di leasing immobiliare stipulati da Vivere Insieme S.r.l. con Palladio Leasing per un importo complessivo pari ad Euro 22.119 migliaia ed aventi ad oggetto la residenza di Via Baroni, Milano e l'immobile di Via Quarenghi, Milano.

- ALER ha rilasciato, inoltre, garanzie fideiussorie a beneficio della società collegata Vivere Insieme S.r.l. relativamente a due contratti di leasing immobiliare stipulati da Vivere Insieme S.r.l. con Palladio Leasing per un importo complessivo pari ad Euro 22.119 migliaia.

CONCLUSIONI

Si riepilogano nel seguito i punti di maggiore attenzione relativi all'analisi svolta:

- gli immobili F.E.R.P. soggetti ad ipoteca sono pari a n. 1.218, il cui costo storico, considerando anche eventuali incrementi/decrementi di valore fino al 31 dicembre 2012, risulta pari ad Euro 41.224 migliaia;
- gli immobili E.R.P. soggetti ad ipoteca sono pari a n. 4.050, il cui costo storico, considerando anche eventuali incrementi/decrementi di valore fino al 31 dicembre 2012, risulta pari ad Euro 79.181 migliaia;
- il valore complessivo derivante dalla somma degli importi dei punti precedenti, pari a Euro 120.405 migliaia, include:
 - ipoteche a garanzia di mutui contratti direttamente da ALER Milano per Euro 107.246 migliaia;
 - ipoteche a garanzia di mutui contratti da società controllate (Asset S.r.l.) e terzi (Dar.Casa Società Cooperativa e Solidarnosc Società Cooperativa) per Euro 13.225 migliaia;