

COOPERATIVA DI ABITANTI SETTIMO MILANESE

Modello Organizzativo – Poteri e Deleghe

Proposta

21 Ottobre 2015



1. Premesse

2. IL MODELLO ORGANIZZATIVO

- 2.1 Il modello organizzativo
- 2.2 Processi strategici, operativi e di supporto
- 2.3 Principi ispiratori
- 2.4 Organigramma

3. FUNZIONI E DELEGHE

- 3.1 Articolazione Organizzativa
- 3.2 Glossario
- 3.3 Funzioni e Deleghe
 - 3.3.1 Pianificazione, Programmazione e controllo
 - 3.3.2 Valutazione Iniziative Immobiliari
 - 3.3.3 Progettazione e realizzazione interventi, nuove iniziative immobiliari, acquisti
 - 3.3.4 Acquisti area progettazione e produzione immobiliare
 - 3.3.5 Vendite Unità Immobiliari
 - 3.3.6 Acquisti manutenzione caseggiati
 - 3.3.7 Acquisti manutenzione unità immobiliari (Alloggi, uffici, negozi, box)
 - 3.3.8 Acquisto utenze telefoniche, vetture ed apparecchiature informatiche
 - 3.3.9 Acquisti beni e servizi per comunicazione e servizi generali
 - 3.3.10 Gestione del Personale
 - 3.3.11 Acquisto Prodotti Finanziari
 - 3.3.12 Acquisto consulenza non immobiliare

La presente revisione del modello organizzativo risponde all'esigenza espressa dal Consiglio di Amministrazione della Cooperativa di Abitanti Settimo Milanese (seduta del 25 giugno 2015) di approfondirne l'adeguatezza, suggerendo proposte di modifica.

Nei due anni di applicazione del modello sono emerse due prioritarie esigenze:

- alleggerire la catena decisionale, che rischia di rallentare l'operatività cooperativa;
- valorizzare il know-how dei Consiglieri non coinvolti nella gestione operativa della Cooperativa.

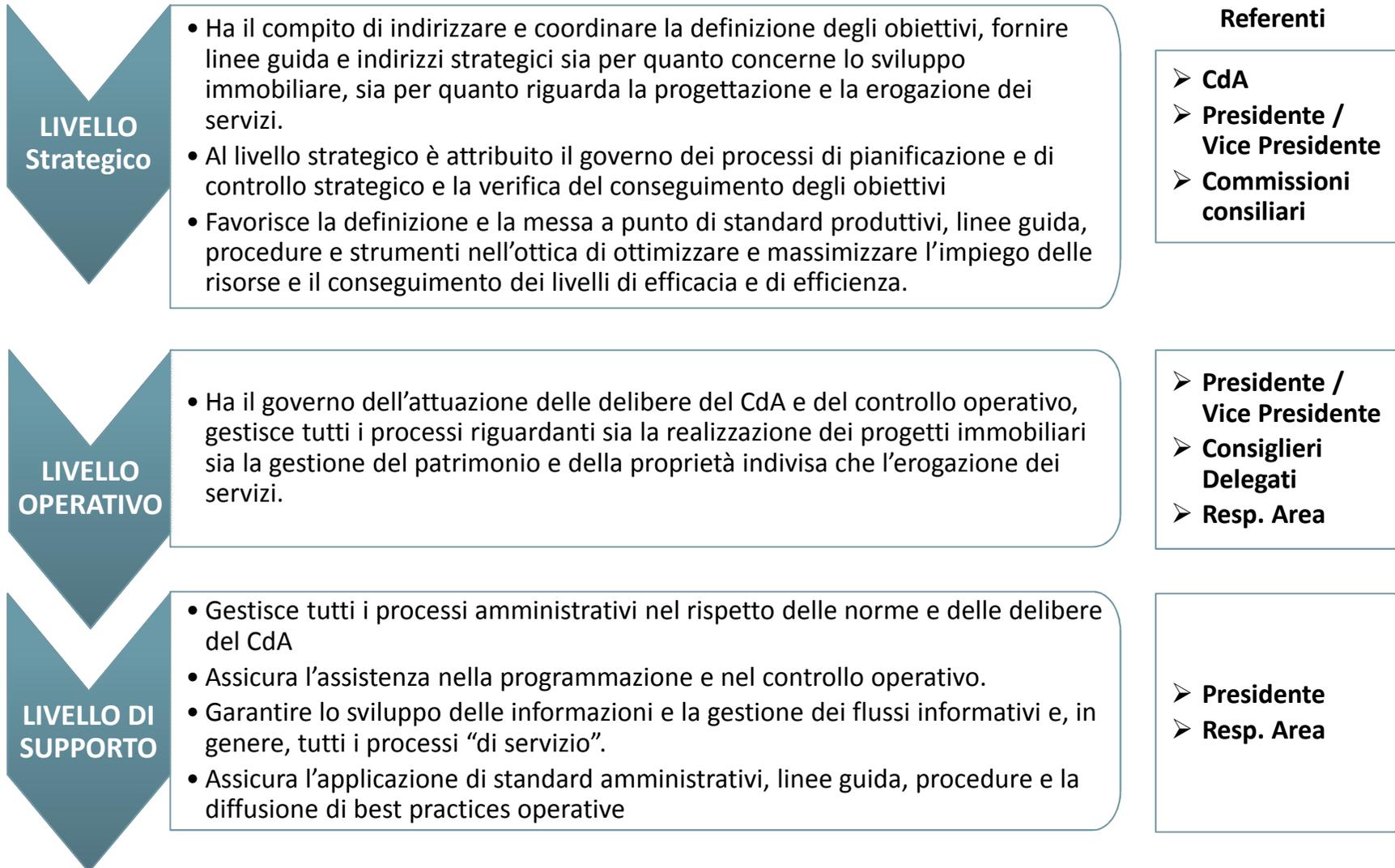
In ordine alla prima esigenza, la proposta è quella di rivedere la posizione del Comitato Esecutivo che nella precedente versione del modello, affiancato da Comitati consultivi, costituiva il fulcro delle decisioni operative. Pertanto, una possibile soluzione è quella di non istituire un Comitato Esecutivo, ridistribuendo le relative funzioni (si veda a seguire).

Con riferimento alla seconda esigenza, la proposta è di istituire, in luogo dei Comitati consultivi, Commissioni consiliari che, su tematiche analoghe a quelle previste dal precedente modello, affianchino il CdA nelle scelte di carattere strategico, mettendo a disposizione il proprio know-how sia in ottica consultiva, che propositiva.

2

IL MODELLO ORGANIZZATIVO

Criterion portante dell'impostazione del modello organizzativo è l'adozione della logica per processi, articolata secondo il seguente schema:

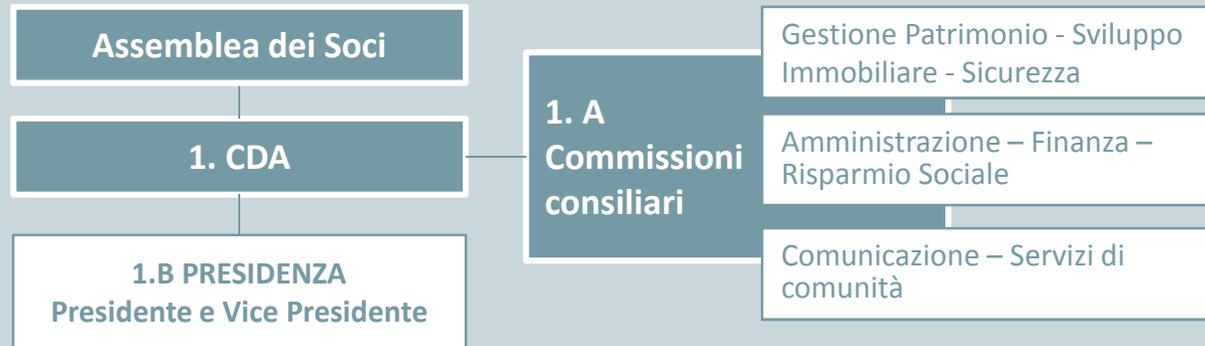


I criteri ispiratori del modello organizzativo fanno riferimento ai seguenti obiettivi:

- Favorire l'integrazione dell'offerta immobiliare con l'offerta di servizi di comunità che caratterizza una Cooperativa di abitanti e rappresenta un elemento distintivo per operare in un mercato sempre più competitivo
- Capitalizzare il know how presente all'interno delle singole unità organizzative, riconducendo le differenti componenti e competenze manageriali, tecniche ed amministrative all'interno di un sistema unitario ed integrato
- Separazione del livello strategico, il cui scopo è quello di definire gli obiettivi strategici della Cooperativa attraverso lo sviluppo di iniziative immobiliari e di servizi di comunità e di monitorarne il conseguimento, dal livello operativo e da quello di "back office" i cui obiettivi sono quelli di conseguire quanto stabilito a livello strategico attraverso la gestione dei processi operativi e di supporto
- Attuare un assetto organizzativo che garantisca totale coerenza ed integrazione tra processi di produzione, processi manageriali, amministrativi e di supporto in chiave sistemica ed unitaria

nei rapporti sociali	Centralità del socio	Soddisfare le esigenze dei soci, attuali e potenziali, anche attraverso il presidio dei territori e il rafforzamento dell'offerta di servizi.
	Rappresentanza e Democrazia	Garantire la rappresentatività delle basi sociali delle Cooperative unificate. Promuovere la partecipazione dei soci alle politiche della Nuova Cooperativa.
	Comunicazione	Migliorare la comunicazione con i soci-abitanti, sia in relazione ai servizi collegati all'immobile (alloggi e caseggiati), sia in termini di partecipazione
rispetto al modello di offerta	Nuove iniziative immobiliari	Strutturarsi per gestire lo sviluppo immobiliare e la realizzazione di nuovi interventi da destinare a nuovi soci. <u>Attenzione all'innovazione e ai nuovi modelli costruttivi</u>
	Tutela del patrimonio	Strutturarsi, anche con il coinvolgimento dei soci (referenti di caseggiato), per il mantenimento della qualità degli immobili (alloggi e caseggiati)
	Servizi abitativi	Integrazione dei servizi immobiliari con quelli connessi all'abitare, anche rafforzando la collaborazione con le strutture territoriali per l'offerta di servizi sociali, ricreativi, culturali, sportivi
rispetto al modello gestionale	Qualità organizzativa	Adozione di un assetto organizzativo che garantisca l'integrazione dei processi - strategici, operativi e di struttura – e delle competenze, nonché l'ottimale allocazione delle risorse professionali
	Crescita e ricambio generazionale	Garantire la progressione professionale delle risorse attraverso il rafforzamento ed il trasferimento delle competenze, anche nell'ottica di rinnovare la <i>governance</i> cooperativa
	Pianificazione e Monitoraggio	Mettere a punto un sistema per il monitoraggio continuo dei risultati economico patrimoniali e della qualità al fine di introdurre l'adozione di correttivi e/o migliorie (miglioramento continuo)

LIVELLO STRATEGICO



LIVELLO OPERATIVO E DI SUPPORTO



3

FUNZIONI E DELEGHE

FUNZIONE	MISSION ED OBIETTIVI
<p style="text-align: center;">CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE</p>	<p><i>Il CdA provvede alla gestione della Cooperativa, di cui ha l'esclusiva competenza e responsabilità, per il migliore conseguimento dello scopo mutualistico e dell'oggetto sociale, compiendo tutti gli atti di ordinaria e straordinaria amministrazione che non siano espressamente demandati all'Assemblea dei soci dalla legge o dallo Statuto (art. 33 co. 1 dello Statuto).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ha la responsabilità del conseguimento della mission cooperativa <input type="checkbox"/> Delibera in merito alla scelte strategiche e monitora il conseguimento degli obiettivi <input type="checkbox"/> Delibera su tutti gli impegni, gli investimenti e acquisti della cooperativa di importi corrispondenti a quelli riportati nell'allegato documento "Poteri e Deleghe" <input type="checkbox"/> Delibera in merito alle politiche del personale e definisce il modello organizzativo assegnando le relative deleghe <input type="checkbox"/> Delibera in merito alla sottoscrizione di mutui o altri impegni finanziari <input type="checkbox"/> Approva il budget e verifica periodicamente l'andamento economico finanziario dei singoli progetti e della cooperativa nel suo complesso <p>Il CdA è presieduto dal Presidente o, in caso di suo impedimento, dal Vice Presidente.</p> <p>Il CdA può delegare alcune funzioni a singoli Consiglieri.</p>

FUNZIONE	MISSION ED OBIETTIVI
<p>PRESIDENTE</p>	<p><i>Il Presidente è il legale rappresentante della Cooperativa e attua le indicazioni del Consiglio di Amministrazione in merito al conseguimento della mission cooperativa ed assicura la centralità del socio in tutte le scelte che riguardano la gestione del patrimonio, la realizzazione di nuovi immobili e l'erogazione dei servizi di comunità.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ha i poteri e le deleghe definite nello statuto o assegnate dal Consiglio di Amministrazione e indicate nell'allegato documento "Poteri e Deleghe" <input type="checkbox"/> Ha la rappresentanza della cooperativa verso terzi e gestisce e sviluppa le relazioni territoriali e istituzionali, gestisce i rapporti contrattuali <input type="checkbox"/> Propone al Cda le strategie e le linee di sviluppo della Cooperativa e ne predispone il relativo budget <input type="checkbox"/> Attua le indicazioni del Consiglio di Amministrazione, attraverso il coordinamento, la programmazione e la gestione delle risorse umane, finanziarie ed economiche <input type="checkbox"/> Attiva, mantiene e gestisce tutti i rapporti con i consulenti esterni <input type="checkbox"/> Garantisce il coordinamento delle Aree operative e di servizio valutando il raggiungimento degli obiettivi economici, finanziari e di crescita professionale e, più in generale, di crescita della Cooperativa <input type="checkbox"/> In collaborazione con la Commissione consiliare competente, promuove e valuta le iniziative immobiliari, garantendo lo sviluppo del settore immobiliare della Cooperativa negli ambiti territoriali di riferimento coerentemente con le strategie di investimento definite dal CdA <input type="checkbox"/> Da attuazione ai programmi e modalità di realizzazione e commercializzazione coerenti con le finalità dei singoli progetti e in conformità alla filosofia e alle modalità di intervento della Cooperativa approvate dal CdA

FUNZIONE	MISSION ED OBIETTIVI
<p>PRESIDENZA</p>	<p>Alla Presidenza, composta da Presidente e Vice Presidente, sono attribuite funzioni di monitoraggio e supervisione, a garanzia di una visione unitaria e integrata dell'attività della Cooperativa</p> <p>Alla Presidenza sono altresì delegate, a firma disgiunta, le autorizzazioni ad acquisti ed impegni della cooperativa per importi riportati nel documento "Poteri e deleghe"</p> <p>Alla Presidenza spetta la verifica dell'adeguatezza del modello organizzativo e del dimensionamento quali-quantitativo dell'organico, nonché l'elaborazione di proposte al CdA in merito alla formazione e alla crescita professionale dei dipendenti.</p> <p>Alla Presidenza compete anche la definizione delle priorità di intervento rispetto alla gestione cooperativa.</p>

FUNZIONE	MISSION ED OBIETTIVI
<p>COMMISSIONI CONSILIARI</p>	<p>Caratteristiche comuni alle tre Commissioni consiliari:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> sono istituite con delibera del Consiglio di Amministrazione <input type="checkbox"/> hanno funzioni consultive e in questo ruolo approfondiscono specifiche tematiche da sottoporre alla discussione e all'approvazione del CdA <input type="checkbox"/> hanno anche funzioni propositive, e in questo ruolo possono formulare proposte da sottoporre alla discussione e all'approvazione del CdA <input type="checkbox"/> non hanno funzioni operative <input type="checkbox"/> alle Commissioni, e ai loro componenti, non competono ruoli di direzione e/o coordinamento delle aree operative e di supporto e del relativo personale assegnato <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> i componenti delle Commissioni sono nominati dal CdA e coordinati da un Responsabile nominato dallo stesso CdA (possibile meccanismo di turnazione) <input type="checkbox"/> la partecipazione ad una Commissione consiliare non attribuisce automaticamente ruoli operativi ai componenti, questi saranno all'occorrenza delegati ai singoli Consiglieri dal CdA <input type="checkbox"/> ciascun Consigliere può partecipare con diritto di voto ad un'unica Commissione consiliare, ciò al fine di evitare «riproduzioni» del CdA in altre sedi <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> il Responsabile della Commissione convoca le riunioni, stabilendo l'ordine del giorno, e ne dà comunicazione a tutti i Consiglieri, compresi quelli che della Commissione non fanno parte perché possano, qualora interessati, assistere. <input type="checkbox"/> alle riunioni delle Commissioni partecipa di diritto il Presidente <input type="checkbox"/> la Commissione può avvalersi della collaborazione del personale della Cooperativa e/o di consulenti ed esperti esterni. <p>Entro un tempo congruo (1 mese) il CdA dovrà approvare il regolamento di funzionamento delle Commissioni (frequenza delle riunioni, modalità di decisione, cause di decadenza, etc)</p>

FUNZIONE	MISSION ED OBIETTIVI
<p>COMMISSIONE</p> <p>GESTIONE PATRIMONIO</p> <p>SVILUPPO IMMOBILIARE</p> <p>SICUREZZA</p>	<p><i>La Commissione, con funzioni consultive, è attivata dal CdA su specifiche tematiche, delle quali garantisce l'approfondimento tecnico ed economico, fornendo indicazioni e pareri per una corretta valutazione. La Commissione ha anche funzioni propositive al CdA rispetto ad iniziative immobiliari di possibile interesse.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Monitora le esigenze di manutenzione degli stabili e, quando richiesto, i suoi membri possono verificare la corretta esecuzione di un intervento manutentivo secondo principi e programmi concordati e secondo procedure in essere presso la Cooperativa. <input type="checkbox"/> Riferisce periodicamente al Presidente sulle richieste dei soci in merito allo stato di manutenzione degli immobili o in merito a specifiche richieste dei soci <input type="checkbox"/> Valuta le opportunità per i nuovi interventi immobiliari, anche avvalendosi dell'ufficio tecnico e/o di professionisti esterni <input type="checkbox"/> Collabora alla stesura e/o revisione dei regolamenti di competenza e in particolare dei regolamenti abitativi per la gestione e l'uso degli alloggi sociali e dei servizi erogati <input type="checkbox"/> Quando richiesto partecipa al processo di elaborazione del budget delle manutenzioni <input type="checkbox"/> Monitora e assicura la sicurezza degli immobili <input type="checkbox"/> Garantisce un continuo aggiornamento della conoscenza delle tecniche, dei materiali costruttivi, degli impianti e delle soluzioni tecnologiche anche in tema di risparmio energetico coerenti con la legislazione e la normativa vigente e con gli indirizzi costruttivi della Cooperativa ed in particolare garantisce il trasferimento delle conoscenze a tutte le Unità Organizzative interessate. <input type="checkbox"/> Predisporre annualmente un proprio piano di attività da sottoporre all'approvazione del CdA e, quando necessario, elabora il relativo budget di spesa. <p>I Consiglieri che compongono la Commissione, nominati dal CdA, possono partecipare anche con funzioni di rappresentanti di caseggiato.</p> <p>Alla Commissione partecipa di diritto il delegato del CdA in merito alle questioni della sicurezza degli immobili e dei cantieri.</p>

FUNZIONE	MISSION ED OBIETTIVI
COMMISSIONE AMMINISTRA- ZIONE FINANZA RISPARMIO SOCIALE	<p><i>La Commissione, con funzioni consultive, è attivata dal CdA su specifiche tematiche, delle quali garantisce l'approfondimento tecnico economico e finanziario, fornendo indicazioni e pareri per una corretta valutazione. La Commissione ha anche funzioni propositive al CdA rispetto ad opportunità di possibile interesse.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Studia e propone le migliori soluzioni per la gestione del prestito sociale e/o per il finanziamento delle nuove iniziative immobiliari <input type="checkbox"/> Studia e propone convenzioni con istituti di credito o amministrazioni nell'interesse dei singoli soci e della stessa cooperativa <input type="checkbox"/> Propone criteri e soluzioni utili alla ottimizzazione dell'allocazione delle risorse finanziarie, monitorando costantemente l'andamento dei mercati finanziari (tassi, condizioni, ecc.) <input type="checkbox"/> Predisporre i piani di ammortamento per il rientro dei capitali investiti <input type="checkbox"/> Propone le politiche per il recupero crediti <input type="checkbox"/> Monitora l'andamento del mercato dell'ICT (Hardware e Software) e propone soluzioni che soddisfino il fabbisogno di beni e servizi informatici della Cooperativa <input type="checkbox"/> Predisporre annualmente un proprio piano di attività di che sottopone all'approvazione del CdA e, quando necessario, elabora il relativo budget di spesa (partecipazione a corsi o ad eventi, abbonamento a riviste, ecc.) <input type="checkbox"/> Quando richiesto partecipa al processo di elaborazione del budget

FUNZIONE	MISSION ED OBIETTIVI
<p>COMMISSIONE</p> <p>COMUNICA- ZIONE</p> <p>SERVIZI DI COMUNITÀ</p>	<p><i>La Commissione, con funzioni consultive, è attivata dal CdA su specifiche tematiche, delle quali garantisce l'approfondimento tecnico economico e finanziario, fornendo indicazioni e pareri per una corretta valutazione. La Commissione ha anche funzioni propositive al CdA rispetto ad opportunità di possibile interesse.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Promuove, progetta o realizza nei limiti del budget disponibile, servizi di comunità in linea con le esigenze dei soci e con le strategie del Consiglio di Amministrazione <input type="checkbox"/> Garantisce la costante comunicazione tra la cooperativa e la base sociale promuovendo, proponendo, progettando e realizzando iniziative di comunicazione continuativa e/o singoli progetti, sulla base di indicazioni ricevute dal CdA <input type="checkbox"/> Predispose progetti di aggregazione sociale e iniziative verso i soci <input type="checkbox"/> Quando richiesto partecipa al processo di elaborazione del budget relativo alle attività di comunicazione e ai relativi servizi di comunità <input type="checkbox"/> Riferisce periodicamente al Presidente in merito a specifiche richieste dei soci <input type="checkbox"/> Predispose annualmente un proprio piano di attività che sottopone all'approvazione del CdA e, quando necessario, elabora il relativo budget di spesa (partecipazione a corsi o ad eventi, abbonamento a riviste, ecc.) <p>Alle Commissione partecipano di diritto anche i membri della redazione del «Gionale informativo» o del sito internet (se soci della Cooperativa).</p>

FUNZIONE	MISSION ED OBIETTIVI
<p style="text-align: center;">RESPONSABILE AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA</p>	<p><i>Il Responsabile d'area garantisce un efficace ed efficiente gestione degli aspetti e degli adempimenti societari, assicurando il rispetto della normativa vigente e dei vincoli statuari, regolamentari e procedurali della Cooperativa sulla base delle direttive impartite dal Presidente.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Assicurare un efficace ed efficiente gestione delle attività amministrative e della formazione del bilancio, e garantire il corretto adempimento delle prescrizioni normative, fiscali e tributarie <input type="checkbox"/> Assicurare la corretta gestione amministrativa e il controllo di gestione delle società partecipate (quando richiesto) <input type="checkbox"/> Garantire un efficace ed efficiente gestione amministrativa dei condomini <input type="checkbox"/> Assicurare la corretta gestione amministrativa del prestito sociale e dei servizi di cassa <input type="checkbox"/> Garantire la corretta ed efficace gestione del rischio operativo della Cooperativa e delle garanzie e delle fidejussioni <input type="checkbox"/> Garantire il rispetto della pianificazione finanziaria secondo le istruzioni ricevute. <input type="checkbox"/> Assistere il Presidente nell'elaborazione del budget generale e nel reporting della Cooperativa assicurando il supporto tecnico ai Centri di Responsabilità nella definizione dei budget di Area <input type="checkbox"/> Garantire le informazioni utili al monitoraggio degli obiettivi definiti in sede di budget <input type="checkbox"/> Assicura la gestione amministrativa del personale e assiste il Presidente nel processo di selezione delle risorse e nella definizione dei piani di formazione e sviluppo <input type="checkbox"/> Assiste il Presidente nelle attività relative all'assegnazione di immobili in proprietà e in godimento.

FUNZIONE	MISSION ED OBIETTIVI
<p>RESPONSABILE AREA NUOVI INVESTIMENTI E GESTIONE PATRIMONIO</p>	<p><i>Il Responsabile d'area assicura la progettazione, la realizzazione delle iniziative immobiliari deliberate dal CdA nel rispetto dei costi, dei tempi di realizzazione e degli standard qualitativi definiti nei documenti di programmazione e sulla base delle direttive impartite dal Presidente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Garantisce il mantenimento degli standard manutentivi del Patrimonio della Cooperativa secondo le indicazioni del Consiglio di Amministrazione e le direttive del Presidente. <input type="checkbox"/> Assicura la soddisfazione dei soci in tutti gli interventi <input type="checkbox"/> Predisporre il budget relativo alla manutenzione ordinaria e straordinaria garantendo il rispetto dei costi e dei tempi degli interventi <input type="checkbox"/> Assiste il Presidente e/o il responsabile del Comitato di Gestione del Patrimonio nella esecuzione di tutte le attività relative alla valutazione di nuove iniziative e/o relative alla realizzazione di iniziative di manutenzione ordinarie e straordinarie <input type="checkbox"/> Segue i lavori di manutenzione in tutte le fasi, ne predisporre il capitolato e ne cura la corretta esecuzione <input type="checkbox"/> Verifica le voci di spesa dei lavori eseguiti e ne determina la ripartizione secondo i criteri deliberati dal CdA <input type="checkbox"/> Collabora con i consulenti tecnici esterni per gli incarichi a loro attribuiti in rappresentanza della Cooperativa <input type="checkbox"/> Provvede all'assegnazione degli alloggi, sulla base dei criteri stabiliti dal CdA, predisporre la documentazione e le certificazioni necessarie, redige i verbali di consegna degli alloggi

Attività	Definizione
Indirizzare	Individuazione di linee guida da seguire per la realizzazione di una determinata attività
Predisporre/ Proporre	Coinvolgimento diretto del soggetto nella realizzazione e nella conduzione dell'attività, sia dal punto di vista professionale che nella condivisione dei contenuti professionali della stessa con il responsabile gerarchico-funzionale di livello superiore, (quando è previsto) tipicamente attraverso un documento di sintesi
Collaborare	Coinvolgimento del soggetto di punto di vista professionale, al fine di garantire il presidio di tutte le competenze utili e necessarie alla esecuzione corretta di un progetto e/o di una attività
Supervisionare e Verificare	Costante controllo dell'attività rispetto ai tempi, alle modalità di esecuzione e ai contenuti professionali concordati e Coordinamento delle differenti funzioni coinvolte
Valutare	Parere non vincolante sull'output di un'attività/processo
Autorizzare	Delega conferita al Presidente o al Consigliere dal CdA per procedere ad un acquisto o ad un impegno di spesa nei limiti concordati
Deliberare	Potere decisionale di competenza del CdA per tutte le decisioni relative questioni ordinarie e straordinarie che comportano impegni della cooperativa verso terzi.

3.3 FUNZIONI E DELEGHE

3.3.1 Pianificazione, Programmazione e controllo

	INDIRIZZO	ATTUAZIONE			AUTORIZZAZIONE		
ATTIVITA'	Indirizza	Predisporre/ Propone	Collabora	Supervisiona e Verifica	Valuta	Autorizza	Delibera
PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO GENERALE DELLA COOPERATIVA							
<i>Definizione obiettivi strategici</i>	• CdA	• Presidente	• Resp. Commissioni • Resp. Area	• Presidente	• Commissioni consiliari per competenza		• CdA
<i>Budget di area</i>	• CdA	• Responsabili di area	• Responsabile Area Amm. e Finanza	• Presidente	• Commissioni consiliari per competenza		• CdA
<i>Budget complessivo</i>	• CdA	• Presidente	• Responsabile Area Amm. e Finanza	• Presidente			• CdA
<i>Variazioni di budget (singola voce di spesa discrezionale non prevista in budget) ≤ 20.000 euro (*)</i>		• Responsabili di area	• Responsabile Area Amm. E Finanza	• Presidente			• CdA
<i>Variazioni di budget (singola voce di spesa discrezionale non prevista in budget) > 20.000 e ≤ 50.000 euro (*)</i>		• Responsabili di area	• Responsabile Area Amm. E Finanza	• Presidente	• Commissione competente		• CdA
<i>Variazioni di budget (singola voce di spesa discrezionale non prevista in budget) > 50.000 euro</i>		• Responsabili di area	• Responsabile Area Amm. E Finanza • Resp. Commissione competenti	• Presidente	• Commissione competente		• CdA
<i>Report periodici di Controllo di gestione (trimestrali)</i>		• Responsabile Area Amm e Finanza	• Tutti i responsabili di area interessati	• Presidente • Resp. Commissione Finanza			• CdA

* Comunque nel limite max del 10% del valore di budget della singola voce

3.3 FUNZIONI E DELEGHE

3.3.2 Valutazione iniziative immobiliari

ATTIVITA'	INDIRIZZO		ATTUAZIONE			AUTORIZZAZIONE	
	Indirizza	Predisporre/ Propone	Collabora	Supervisiona Verifica	Valuta	Autorizza	Delibera
VALUTAZIONE INIZIATIVE IMMOBILIARI							
<i>Pre-valutazione iniziative immobiliari</i>	• CdA	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Resp. Commissione Gestione Patrimonio 	<ul style="list-style-type: none"> • Resp. Area Sviluppo Imm.re • Consulenti esterni 	• Presidente	• Commissione Gestione Patrimonio		• CdA
<i>Budget di fattibilità, acquisto di aree edificabili/ stabili da ristrutturare e predisposizione della relativa documentazione</i>	• CdA	<ul style="list-style-type: none"> • Resp. Area Nuove Costruzioni e Gestione patrimonio • Consulenti esterni (eventuali) 	<ul style="list-style-type: none"> • Resp. Area Amm.ne e Finanza • Resp. Commissione Gestione Patrimonio 	• Presidente			• CdA
<i>Contratti di consulenza immobiliare ≤ 20.000 euro nella fase di valutazione</i>		• Resp. Nuove Costruzioni	• Resp. Area Amm.ne e Finanza	• Presidente		• Presidente	
<i>Contratti di consulenza immobiliare > 20.000 euro nella fase di valutazione</i>		• Resp. Nuove Costruzioni	<ul style="list-style-type: none"> • Resp. Area Amm.ne e Finanza • Resp. Commissione Gestione Patrimonio 	• Presidente	• Commissione Gestione Patrimonio		• CdA

3.3 FUNZIONI E DELEGHE

3.3.3 Progettazione e Realizzazione interventi immobiliari

	INDIRIZZO		ATTUAZIONE			AUTORIZZAZIONE	
ATTIVITA'	Indirizza	Predisporre/ Propone	Collabora	Supervisiona Verifica	Valuta	Autorizza	Delibera
PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE NTERVENTI IMMOBILIARI							
<i>Budget esecutivo , Programmazione e definizione politiche commerciali e strategia di vendita per singolo intervento immobiliare</i>	• CdA	• Resp. Area Gestione Patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> • Resp. Amm.ne e Finanza • Consulenti esterni (quando richiesto) • Resp. Commissioni per argomenti di competenza (es. Finanza) 	• Presidente	• Commissioni per argomenti di competenza (es. Finanza)		• CdA

(*) Tali scostamenti riguardano anche le variazioni in fase di realizzazione delle opere

3.3 FUNZIONI E DELEGHE

3.3.4 Acquisti area progettazione e produzione immobiliare

INDIRIZZO		ATTUAZIONE			AUTORIZZAZIONE		
ATTIVITA'	Indirizza	Predisporre/ Propone	Collabora	Supervisiona Verifica	Valuta	Autorizza	Delib era
ACQUISTI AREA PROGETTAZIONE E PRODUZIONE IMMOBILIARE							
<i>Contratti di appalto per realizzazione di nuovi stabili o per ristrutturazione di stabili di nuova acquisizione</i>	• CdA	• Resp. Nuove Costruzioni e Gestione Patrimonio	• Legale esterno contrattualist. • Resp. Area Amm.ne e Finanza	• Presidente / • Resp. Commissione Gestione Patrimonio (quando richiesto)	• Commissione Gestione Patrimonio		CdA
<i>Interventi relativi a varianti su nuove costruzioni ≤ 20.000 euro (*)</i>		• Resp. Nuove Costruzioni e Gestione Patrimonio	• Resp. Area Amm.ne e Finanza	• Presidente / • Resp. Commissione Gestione Patrimonio (quando richiesto)		• Presidente	
<i>Interventi relativi a varianti su nuove costruzioni > 20.000 e ≤ 50.000 euro (*)</i>		• Resp. Nuove Costruzioni e Gestione Patrimonio	• Resp. Area Amm.ne e Finanza • Resp. Commissione Gestione Patrimonio (quando richiesto)	• Presidente / • Resp. Commissione Gestione Patrimonio	• Commissione Gestione Patrimonio		CdA
<i>Interventi relativi a varianti su nuove costruzioni > 50.000 (*)</i>		• Resp. Nuove Costruzioni e Gestione Patrimonio	• Resp. Area Amm.ne e Finanza	• Presidente / • Resp. Commissione Gestione Patrimonio	• Commissione Gestione Patrimonio		CdA
<i>Contratti di consulenza immobiliare ≤ 20.000 euro nella fase di realizzazione</i>		• Resp. Nuove Costruzioni e Gestione Patrimonio	• Resp. Area Amm.ne e Finanza • Resp. Commissione Gestione Patrimonio (quando richiesto)	• Presidente		• Presidente	
<i>Contratti di consulenza immobiliare > 20.000</i>		• Resp. Nuove Costruzioni e Gestione Patrimonio	• Resp. Area Amm.ne e Finanza • Resp. Commissione Gestione Patrimonio	• Presidente / • Resp. Commissione Gestione Patrimonio	• Commissione Gestione Patrimonio		CdA

* **Comunque nel limite max del 10% del valore di budget**

Nota (*) Le deleghe al Presidente ed al Comitato Esecutivo sono valide solo nel caso in cui rientrino nel limite dell'importo previsto a budget per gli imprevisti nella realizzazione dell'intervento

3.3 FUNZIONI E DELEGHE

3.3.4 Acquisti area progettazione e produzione immobiliare (segue)

INDIRIZZO		ATTUAZIONE			AUTORIZZAZIONE		
ATTIVITA'	Indirizza	Predisporre/ Propone	Collabora	Supervisiona Verifica	Valuta	Autorizza	Delibera
3.3.4 ACQUISTI AREA PROGETTAZIONE E PRODUZIONE IMMOBILIARE							
<i>Acquisti per altre Promozioni e Pubblicità Immobiliari ≤ 10.000 euro</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Resp. Nuove Costruzioni e Gestione Patrimonio 	<ul style="list-style-type: none"> • Resp. Amm.ne e Finanza • Resp. Commissione Gestione Patrimonio (quando richiesto) 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente 		<ul style="list-style-type: none"> • Presidente 	
<i>Acquisti per Promozioni e Pubblicità Immobiliari > 10.000 euro</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Resp. Nuove Costruzioni e Gestione Patrimonio 	<ul style="list-style-type: none"> • Resp. Amm.ne e Finanza 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente 	<ul style="list-style-type: none"> • Commissione Gestione Patrimonio 		<ul style="list-style-type: none"> • CdA

3.3 FUNZIONI E DELEGHE

3.3.5 Vendite Unità immobiliari

	IND.	ATTUAZIONE			AUTORIZZAZIONE		
ATTIVITA'	Indirizza	Predisporre/ Propone	Collabora	Supervisiona Verifica	Valuta	Autorizza	Delibera
VENDITE UNITA' IMMOBILIARI							
<i>Listino e politiche di vendita</i>	• CdA	• Presidente	• Resp. Nuove Costruzioni • Resp. Amm.ne e Finanza	• Presidente	• Comm.ne Gestione Patrimonio		• CdA
<i>Contratto e documenti necessari alla relativa stipula</i>	• CdA	• Presidente	• Legale e Contrattualist. Esterni • Resp. Comm.ne Gestione Patrimonio • Resp. Amministrat. e Finanza	• Presidente			• CdA
<i>Deroghe alle politiche di vendita</i>	• CdA	• Presidente	• Resp. Area Amm. E Finanza	• Presidente	• Comm.ne Gestione Patrimonio		• CdA
<i>Interventi per anomalie post vendita ≤ 5.000 euro</i>		• Resp. Nuove Costruzioni e Gestione Patrimonio	• Resp. Area Amm. E Finanza	• Presidente		• Presidente	
<i>Interventi per anomalie post vendita > 5.000 ≤ 10.000 euro</i>		• Resp. Nuove Costruzioni e Gestione Patrimonio	• Resp. Area Amm. E Finanza	• Presidente		• Presidente	
<i>Interventi per anomalie post vendita > 10.000 euro</i>		• Resp. Nuove Costruzioni e Gestione Patrimonio	• Resp. Area Amm. E Finanza	• Presidente / • Resp. Commissione Gestione Patrimonio	• Comm.ne Gestione Patrimonio		• CdA

3.3 FUNZIONI E DELEGHE

3.3.6. Acquisti manutenzione caseggiati

INDIRIZZO		ATTUAZIONE			AUTORIZZAZIONE		
ATTIVITA'	Indirizza	Predisporre/ Propone	Collabora	Supervisiona Verifica	Valuta	Autorizza	Delibera
ACQUISTI MANUTENZIONE CASEGGIATI							
<i>Convenzioni per interventi di manutenzione ordinaria corrente e per piccole manutenzioni</i>	• CdA	• Resp. Nuove Costruzioni e Gestione Patrimonio	• Resp. Amm.ne e Finanza • Resp. Commissione Gestione Patrimonio	• Presidente	• Comm.ne Gestione Patrimonio		• CdA
<i>Ordini per interventi di manutenzione ordinaria corrente ≤ 500 euro</i>		• Resp. Nuove Costruzioni e Gestione Patrimonio	• Resp. Amm.ne e Finanza	• Presidente		• Presidente	
<i>Ordini per interventi di manutenzione ordinaria /straordinaria e contratti di utenza, vigilanza e pulizia (escluso telefonia) > 500 e ≤ 5.000 euro</i>		• Resp. Nuove Costruzioni e Gestione Patrimonio	• Resp. Amm.ne e Finanza	• Presidente		• Presidente	
<i>Ordini per interventi di manutenzione ordinaria /straordinaria e contratti di utenza, vigilanza e pulizia (escluso telefonia) >5.000 ≤ 20.000 euro</i>		• Resp. Nuove Costruzioni e Gestione Patrimonio	• Resp. Amm.ne e Finanza	• Presidente		• Presidente	
<i>Contratti di appalto per manutenzioni ordinarie e per manutenzioni straordinarie e contratti di utenza, vigilanza, pulizia (esclusa telefonia) > 20.000 euro</i>		• Resp. Nuove Costruzioni e Gestione Patrimonio	• Resp. Amm.ne e Finanza	• Presidente	• Comm.ne Gestione Patrimonio		• CdA

3.3 FUNZIONI E DELEGHE

3.3.6 Acquisti manutenzione caseggiati

INDIRIZZO		ATTUAZIONE			AUTORIZZAZIONE		
ATTIVITA'	Indirizza	Predisporre/ Propone	Collabora	Supervisiona Verifica	Valuta	Autorizza	Delibera
ACQUISTI MANUTENZIONE CASEGGIATI (segue)							
<i>Ordini per interventi di manutenzione ordinaria corrente (singoli ordini a fornitori a cui sono stati affidati nell'anno in corso complessivamente ordini > 50.000 euro)</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Resp. Nuove Costruzioni e Gestione Patrimonio 	<ul style="list-style-type: none"> • Resp. Amm.ne e Finanza 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente / Consigliere Delegato per immobili di competenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Comm.ne gestione Patrimonio 		<ul style="list-style-type: none"> • CdA
<i>Contratti di consulenza tecnica ≤ 5.000 euro nella fase di manutenzione</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Resp. Nuove Costruzioni e Gestione Patrimonio 	<ul style="list-style-type: none"> • Resp. Amm.ne e Finanza 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente / Consigliere Delegato per immobili di competenza 		<ul style="list-style-type: none"> • Presidente 	
<i>Contratti e consulenza tecnica >5.000 ≤ 20.000 euro nella fase di manutenzione</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Resp. Nuove Costruzioni e Gestione Patrimonio 	<ul style="list-style-type: none"> • Resp. Amm.ne e Finanza 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente / Consigliere Delegato per immobili di competenza 		<ul style="list-style-type: none"> • Presidente 	
<i>Contratti di consulenza tecnica > 20.000 euro nella fase di manutenzione</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Resp. Nuove Costruzioni e Gestione Patrimonio 	<ul style="list-style-type: none"> • Resp. Amm.ne e Finanza 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente / Consigliere Delegato per immobili di competenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Comm.ne Gestione Patrimonio 		<ul style="list-style-type: none"> • CdA

3.3 FUNZIONI E DELEGHE

3.3.7 Acquisti manutenzione unita' immobiliari (Alloggi, uffici, negozi, box)

	IND	ATTUAZIONE			AUTORIZZAZIONE		
ATTIVITA'	Indirizza	Predisporre/ Propone	Collabora	Supervisiona Verifica	Valuta	Autorizza	Delibera
ACQUISTI MANUTENZIONE UNITÀ IMMOBILIARI (Alloggi, uffici, negozi, box)							
<i>Elenco fornitori e Convenzioni per interventi di manutenzione per il ripristino del normale decoro delle unità immobiliari</i>		• Resp. Commissione Gestione Patrimonio	• Resp. Nuove Costruzioni e Gestione Patrimonio	• Presidente	• Commissione Gestione Patrimonio		• CdA
<i>Contratti di appalto per ripristino del normale decoro e per interventi di personalizzazione ≤ 20.000 euro</i>		• Resp. Nuove Costruzioni e Gestione Patrimonio	• Resp. Amm.ne e Finanza	• Presidente		• Presidente	
<i>Contratti di appalto per ripristino del normale decoro >20.000</i>		• Resp. Nuove Costruzioni e Gestione Patrimonio	• Resp. Amm.ne e Finanza	• Presidente	• Commissione Gestione Patrimonio		• CdA
<i>Contratti di appalto per interventi di personalizzazione >50.000 euro</i>	• CdA	• Resp. Nuove Costruzioni e Gestione Patrimonio	• Resp. Amm.ne e Finanza	• Presidente / • Consigliere delegato (quando richiesto)	• Commissione Gestione Patrimonio		• CdA
<i>Contratti di appalto per interventi di ripristino del normale decoro e personalizzazioni (singoli contratti a fornitori a cui sono stati affidati nell'anno in corso complessivamente contratti > 100.000 euro)</i>	• CdA	• Resp. Nuove Costruzioni e Gestione Patrimonio	• Resp. Amm.ne e Finanza	• Presidente / • Consigliere delegato (quando richiesto)	• Commissione Gestione Patrimonio	Le deleghe sono quelle sopra esposte, ma con autorizzazione di livello minimo	

3.3 FUNZIONI E DELEGHE

3.3.8 Acquisto utenze telefoniche, vetture ed apparecchiature informatiche

INDIRIZZO		ATTUAZIONE			AUTORIZZAZIONE		
ATTIVITA'	Indirizza	Predisporre/ Propone	Collabora	Supervisiona Verifica	Valuta	Autorizza	Delibera
ACQUISTO UTENZE TELEFONICHE, VETTURE ED APPARECCHIATURE INFORMATICHE							
<i>Contratti di utenza telefonica</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Resp. Amm.ne e Finanza 		<ul style="list-style-type: none"> • Presidente 		<ul style="list-style-type: none"> • Presidente 	
<i>Acquisto hardware, periferiche e accessori tecnici, software ≤ 10.000 euro</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Resp. Amm.ne e Finanza 		<ul style="list-style-type: none"> • Presidente 		<ul style="list-style-type: none"> • Presidente 	
<i>Acquisto hardware, periferiche e accessori tecnici, software > 10.000 euro</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Resp. Amm.ne e Finanza 		<ul style="list-style-type: none"> • Presidente 	<ul style="list-style-type: none"> • Commissioni per competenze 		<ul style="list-style-type: none"> • CdA

3.3 FUNZIONI E DELEGHE

3.3.9 Acquisti beni e servizi generali

INDIRIZZO		ATTUAZIONE			AUTORIZZAZIONE		
ATTIVITA'	Indirizza	Predispone/ Propone	Collabora	Supervisiona Verifica	Valuta	Autorizza	Delibera
ACQUISTI BENI E SERVIZI PER COMUNICAZIONE E SERVIZI GENERALI							
<i>Convenzioni per acquisti di cancelleria, stampati ed altri articoli</i>		• Resp. Area Amm.ne e Finanza		• Presidente		• Presidente	
<i>Acquisto di mobili ed arredi - materiali/servizi per iniziative di promozione e marketing - cancelleria, stampati ed altri articoli ≤ 5.000 euro</i>		• Resp. Area Amm.ne e Finanza		• Presidente		• Presidente	
<i>Acquisto di mobili ed arredi - materiali/servizi per iniziative di promozione e marketing - cancelleria, stampati ed altri articoli > 5.000 e ≤ 20.000 euro</i>		• Resp. Area Amm.ne e Finanza		• Presidente		• Presidente	
<i>Acquisto di mobili ed arredi - materiali/servizi di promozione e marketing - cancelleria, stampati ed altri articoli > 20.000</i>		• Resp. Area Amm.ne e Finanza		• Presidente			• CdA

3.3 FUNZIONI E DELEGHE

3.3.10 Gestione del Personale

ATTIVITA'	INDIRIZZO			ATTUAZIONE			AUTORIZZAZIONE	
	Indirizza	Predisporre/ Propone	Collabora	Supervisiona Verifica	Valuta	Autorizza	Delibera	
GESTIONE DEL PERSONALE								
<i>Pianta organica ed Organigramma</i>	• CdA	• Presidente	• Responsabili di area	• Presidenza			• CdA	
<i>Assunzione e/o promozioni Dirigenti</i>	• CdA	• Presidente	• Resp. Area Amm. e Finanza	• Presidenza			• CdA	
<i>Assunzione altre posizioni a tempo determinato</i>	• CdA	• Tutti i responsabili di area	• Resp. Area Amm. e Finanza	• Presidenza			• CdA	
<i>Assunzione altre posizioni a tempo indeterminato</i>	• CdA	• Tutti i responsabili di area	• Resp. Area Amm. e Finanza	• Presidenza			• CdA	
<i>Valutazione e retribuzione Dirigenti</i>	• Presidente	• Presidente	• Resp. Commissione Finanza	• Presidenza			• CdA	
<i>Valutazione, retribuzione, passaggi di livello altre posizioni</i>	• Presidente	• Presidente	• Resp. Area Amm. e Finanza	• Presidenza			• CdA	
<i>Interventi disciplinari</i>	• Presidente	• Tutti i responsabili di area		• Presidenza			• CdA	

3.3 FUNZIONI E DELEGHE

3.3.11 Acquisto Prodotti Finanziari e Finanziamenti

3.3.12 Acquisto consulenza non immobiliare

ATTIVITA'	INDIRIZZO		ATTUAZIONE			AUTORIZZAZIONE	
	Indirizza	Predispone/ Propone	Collabora	Supervisiona Verifica	Valuta	Autorizza	Delibera
ACQUISTO PRODOTTI FINANZIARI E FINANZIAMENTI							
<i>Finanziamenti, Mutui, Transazioni ed acquisto di prodotti finanziari</i>	• Presidente	• Resp. Commission e Finanza	• Resp. Area Amm.ne e e Finanza	• Resp. Commission e Finanza	• Comm.ne Finanza		• CdA
ACQUISTO CONSULENZA NON IMMOBILIARE							
<i>Contratti di consulenza non immobiliare (formazione e selezione del personale) ≤ 5.000 euro</i>	• Presidente	• Tutti i Respons. di Area		• Presidente		• Presidente	
<i>Contratti di consulenza non immobiliare > 5.000 ≤ 20.000 euro</i>	• Presidente	• Tutti i Respons. di Area		• Presidente		• Presidente	
<i>Contratti di consulenza non immobiliare > 20.000</i>	• Presidente	• Tutti i Respons. di Area		• Presidente			• CdA