

AZIENDA SERVIZI IGIENE E PUBBLICA UTILITA' S.R.L.

Piano industriale società in house

Programmazione 2022-2024

Sommario

1. Premessa.....	4
1.1. Contenuti del piano industriale.....	4
1.2. Requisiti del piano industriale.....	4
1.3. Approccio metodologico e contenuti del Piano.....	5
2. Contesto di riferimento.....	6
2.1. Descrizione della Società.....	6
2.2. Attività produttive svolte dalla società.....	7
2.2.1. Ramo gestione dei servizi cimiteriali.....	8
2.2.2. Ramo gestione bagni pubblici comunali.....	9
2.2.3. Ramo gestione servizi igienici del parco comunale.....	11
2.2.4. Ramo gestione servizi di bonifiche aree ed immobili urbani ed extraurbani.....	12
2.2.5. Ramo gestione del verde pubblico.....	13
2.2.6. Ramo gestione dei servizi logistici.....	15
2.2.7. Ramo gestione eventi e contenitori culturali.....	16
2.2.8. Ramo gestione attività di smaltimento dei rifiuti speciali.....	17
2.2.9. Ramo gestione servizio di segnaletica stradale.....	18
2.2.10. Ramo gestione servizio di raccolta carcasse canine e feline.....	18
2.2.11. Ramo gestione servizio di custodia e manutenzione campo sportivo.....	19
2.2.12. Ramo gestione patrimonio aziendale.....	19

3. Modello organizzativo.....	20
3.1. Assetto organizzativo.....	20
3.2. Organigramma e dimensionamento.....	20
4. Obiettivi e principali linee strategiche.....	26
4.1. Vision e Mission della Società.....	26
4.2. Obiettivi e linee strategiche.....	27
5. Piano del fabbisogno del personale.....	38
5.1. Descrizione dell'organico attuale.....	38
5.2. Programmazione delle Risorse Umane.....	38
5.3. Verifiche del dimensionamento del personale.....	40
5.4. Compatibilità economica finanziaria del piano del fabbisogno del personale.....	41
6. Piano economico finanziario e degli investimenti.....	41
6.1. Ricavi di gestione operativa.....	44
6.2. Quadro riassuntivo, strategia finanziaria e sostenibilità economica del piano di investimento.....	45
6.2.1..... Investimenti programmati con fondi disponibili in bilancio	45

1. Premessa

1.1. Contenuti del piano industriale

Il presente piano industriale, ha lo scopo di programmare e organizzare in una dimensione temporale predefinita (2022-2024) tutte le attività e le risorse necessarie per la realizzazione delle finalità istituzionali e degli obiettivi elaborati in assoluta coerenza con le linee programmatiche indicate dal socio Unico Comune di Corato nei relative documenti programmatori.

Il presente documento rappresenta, quindi, lo strumento che permette l'attività di guida strategica ed operativa della Società, e costituisce, nel rispetto del principio del coordinamento e coerenza dei documenti di bilancio, il presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione.

Il documento si compone di:

- Premessa con illustrazione dei contenuti e dei requisiti del piano industriale
- Analisi del contesto di riferimento
- Valutazione degli obiettivi e delle leve strategiche
- Descrizione del modello organizzativo
- Piano del fabbisogno del personale
- Piano Economico finanziario e degli investimenti

1.2. Requisiti del piano industriale

La visione strategica che ha ispirato il presente Piano Industriale è così sintetizzabile:

- **Sostenibilità**
Finanziaria: è garantita dalla disponibilità e qualità delle fonti di finanziamento da utilizzare per fronteggiare i fabbisogni correlati alla realizzazione degli obiettivi attesi;
- **Coerenza**: sono stati considerati la coerenza e i nessi causali di tutte le componenti quali, ad esempio, l'attuale modello organizzativo e di gestione delle entrate della Società, il nuovo modello organizzativo, le scelte strategiche e operative, le scelte tecnologiche e applicative, le ipotesi e le previsioni economico-finanziarie e patrimoniali;
- **Realizzabilità**: è stata considerata la realizzabilità delle scelte strategiche in termini di compatibilità delle azioni sotto il profilo temporale e della disponibilità delle risorse (umane, organizzative e tecnologiche) attuali e prospettiche di cui la Società dovrà dotarsi;

- **Attendibilità:** il piano è stato formulato sulla base di ipotesi realistiche, giustificabili e riportati risultati attesi considerati ragionevolmente conseguibili. In particolare, la fondatezza delle ipotesi è stata verificata rispetto alla compatibilità con le variabili più importanti e caratterizzanti le dinamiche del settore operativo di riferimento ed alla confrontabilità con i risultati storici sia del Comune e dei precedenti/attuali affidatari del servizio di manutenzione sia con altre realtà simili (“benchmarking”).
- **Prevedibilità:** le valutazioni e le conseguenti previsioni sono state fatte disponendo di ragionevoli elementi che fanno ritenere elevata la probabilità che le proiezioni dei flussi di riscossione e conseguentemente dei ricavi, dei costi e degli investimenti possano ragionevolmente manifestarsi.
- **Flessibilità/PNRR:** Lo sviluppo del Piano, non è uno strumento rigido ma adattabile, avendo tenuto conto anche delle risorse contemplate nelle missioni del PNRR che potrebbero essere erogate dall’UE in favore del nostro Paese. Infatti, i settori che nei prossimi anni saranno maggiormente attenzionati con le predette risorse saranno quelli della riqualificazione energetica e digitale, nell’ambito della transizione verso la neutralità climatica nelle regioni più colpite, sostenendo e investendo nell’energia pulita e nell’economia circolare;

1.3. Approccio metodologico e contenuti del Piano

Il piano è basato su elementi qualitativi e quantitativi che non possono essere separati senza pregiudicarne la fondatezza.

Infatti, l’assenza di un’adeguata illustrazione delle strategie renderebbe i risultati economico-finanziari delle semplici estrapolazioni o sommatorie degli andamenti passati, la cui credibilità non è in alcun modo verificabile, se non ex post.

In maniera analoga, la mancanza di previsioni quantitative non permetterebbe di apprezzare opportunamente il piano in sede preventiva.

L’approccio metodologico utilizzato e i relativi contenuti si fondano sui seguenti elementi:

- **Contesto di riferimento attuale:** identifica l’attuale scenario normativo di riferimento, l’analisi critica del precedente modello di business utilizzato e le scelte e le azioni del passato che si sono consolidate nel tempo; L’analisi dei nessi causali fra scelte e risultati è essenziale per individuare le leve gestionali e le relative metriche che avranno maggior impatto sulle performance aziendali previsionali nonché per verificare, anche sotto il profilo quantitativo, la bontà delle strategie ipotizzate.
- **Scelte strategiche:** rappresentano la declinazione dei fattori critici di successo ritenuti fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi della Società. Nel piano le scelte strategiche vengono descritte con un livello di dettaglio tale da esplicitare giustificare l’opportunità e l’esigenza di rinnovamento.

- Piano economico finanziario e degli investimenti: il piano industriale si completa con un'analisi degli investimenti e un insieme di prospetti economico e finanziari redatti in piena coerenza con le scelte strategiche definite.

Vengono, inoltre, indicate tutte le ipotesi relative ai principali dati previsionali, ovvero i criteri attraverso cui la società potrà ragionevolmente conseguire gli obiettivi quantitativi definiti.

2. Contesto di riferimento

2.1. Descrizione della Società

La società Azienda Servizi Igiene e Pubblica Utilità (in sigla ASIPU) s.r.l. è stata costituita a seguito della Deliberazione di Consiglio comunale n. 41 del 9 settembre 2011, per effetto della quale la già corrente Azienda Speciale omonima veniva trasformata in società a responsabilità limitata, ed il socio unico Comune di Corato ne approvava il relativo Statuto. Con successiva Deliberazione di Giunta Comunale n. 95 del 27/12/2014, il Socio Unico determinava e forniva ulteriori indirizzi per i successivi adempimenti.

L'art. 4 dello statuto ha previsto, la possibilità per la società di sviluppare attività ulteriori rispetto a quella primaria ed originaria dei servizi di igiene urbana (attualmente gestiti dalla società in house Sanbs.p.a.), nello specifico:

- le attività di disinfezione e disinfestazione;
- la pulizia delle strade e delle aree pubbliche e lo svolgimento di tutti i servizi connessi, compresi quelli della gestione del verde e della rasatura dell'erba nei cigli stradali e negli spazi pubblici in genere;
- la manutenzione del territorio, dell'ambiente e dell'arredo urbano;
- la bonifica ed il ripristino di luoghi inquinati;
- la gestione dei servizi cimiteriali;
- la gestione dei servizi di segnaletica stradale o di transennamento;
- l'assistenza tecnica ad aziende operanti in settori analoghi, connessi o affini, nei limiti consentiti dalla vigente normativa;
- la promozione di iniziative volte alla tutela ambientale ed alla corretta gestione del territorio;
- la gestione degli impianti di trattamento finale dei rifiuti;
- la pulizia ed il lavaggio delle fontane pubbliche ed ornamentali;
- la manutenzione ordinaria e straordinaria del manto stradale della rete urbana ed extra-urbana;
- la manutenzione del verde pubblico cittadino ivi inclusa l'area cimiteriale;
- la manutenzione e gestione della rete di pubblica illuminazione;
- il servizio di assistenza a terzi relativo agli adempimenti connessi alla gestione di rifiuti speciali;
- i servizi relativi a settori integrativi, complementari e affini a quelli sopra indicati;

- la gestione del servizio di affissione e di riscossione dei tributi degli Enti Locali.

2.2. Attività produttive svolte dalla società

A seguito della profonda riorganizzazione avvenuta nel corso dell'anno 2020, il core business della società è stato così distinto:

- A) RAMO GESTIONE SERVIZI CIMITERIALI a favore del Comune di Corato, che comprende le seguenti attività:
 - Gestione attività amministrative del Cimitero comunale;
 - Gestione inumazioni e tumulazioni;
 - Gestione estumulazioni.
 - Gestione lampade votive
 - Interventi di igienizzazione e sanificazione
- B) RAMO GESTIONE BAGNI PUBBLICI, che comprende le seguenti attività:
 - Pulizia e sanificazione bagni pubblici;
 - Custodia diurna dei bagni pubblici;
 - Manutenzione, pulizia, sanificazione, bagni pubblici.
- C) RAMO GESTIONE SERVIZI IGIENICI DEL PARCO COMUNALE, che comprende le seguenti attività:
 - Manutenzione, pulizia e sanificazione dei servizi igienici presenti presso il Parco Comunale di Via S. Elia;
 - Custodia diurna dei servizi igienici presenti presso il Parco Comunale di Via S. Elia;
- D) RAMO GESTIONE SERVIZI BONIFICHE AREE ED IMMOBILI URBANI ED EXTRAURBANI;
 - Attività di bonifica, pulizia e raccolta rifiuti abbandonati in aree urbane ed extraurbane;
 - Operazioni di pulizia e diserbo di aree comunali, pubbliche e private;
 - Pulizia e sanificazione immobili e plessi, anche scolastici, di proprietà comunale;
- E) RAMO GESTIONE DEL VERDE PUBBLICO
 - Servizi di mantenimento del verde pubblico "Basso" e decoro della città.
- F) RAMO GESTIONE DEI SERVIZI LOGISTICI
 - Gestione di attività logistiche a favore del Comune di Corato, di traslochi di arredi e materiale vario.
- G) RAMO GESTIONE EVENTI E CONTENITORI CULTURALI.
 - Gestione attività di supporto di carattere logistico-organizzativo per l'organizzazione di eventi e/o contenitori culturali, a cura o con il patrocinio del Comune di Corato.

H) RAMO GESTIONE SERVIZIO SEGNALETICA STRADALE

- manutenzione segnaletica orizzontale e verticale;

I) RAMO GESTIONE CARCASSE CANINE E FELINE

Raccolta e trasporto ad impianto inceneritore delle carcasse di cani e gatti rinvenuti su aree pubbliche o deceduti presso canili comunali

J) RAMO GESTIONE RIFIUTI SPECIALI NON PERICOLOSI E PERICOLOSI

- prelievo e trasporto a discarica di rifiuti speciali NON urbani; trattasi di rifiuti prodotti da attività artigianali, industriali, commerciali, professionali. L'attività viene espletata nei confronti di privati e, a richiesta, dell'Ente Socio.

K) RAMO CUSTODIA E MANUTENZIONE ORDINARIA CAMPO SPORTIVO

Custodia degli impianti, verifica degli accessi, assistenza agli atleti, manutenzione ordinaria del manto erboso.

2.2.1. Ramogestione dei servizi cimiteriali.

Con deliberazione di Giunta Comunale n. 124 del 29 giugno 2021, l'Amministrazione del Comune di Corato ha diramato indirizzi aggiuntivi rispetto a quando già oggetto di Deliberazione del Commissario Straordinario n. 37/C in data 11/06/2020, in ordine alle modalità di svolgimento dei servizi affidati ad Asipu s.r.l. in modalità in house providing; è stato nel predetto atto stabilito che il perfezionamento della procedura di affidamento di ciascun servizio, avvenga mediante sottoscrizione di contratti di servizio tra comune e società partecipata, nel rispetto delle disposizioni di cui agli artt. 5 e 192 co. 2 del D. Lgs. 18/04/2016, n. 50.

Sempre con il predetto atto, si disponeva che, nelle more dell'adozione di provvedimenti in merito alla continuità dell'attività aziendale della società, la stessa possa continuare a tutto il 31 dicembre 2021 ad erogare in favore del Comune di Corato servizi complementari, a supporto ed esclusivo beneficio dell'ente locale.

Il servizio in parola è, essenzialmente, finalizzato allo svolgimento dell'attività di gestione e manutenzione degli impianti in modo da:

- garantire le necessarie condizioni di funzionalità e sicurezza a tutela dell'incolumità dei beni e delle persone;
- ottenere il rispetto di elevati standard di sicurezza degli impianti oltre che delle norme vigenti in materia;

- garantire la puntuale osservanza delle norme in materia di igiene e sanità pubblica e dei regolamenti di polizia mortuaria.

Allo stato attuale, il servizio viene erogato con le seguenti modalità:

- manifestazione di interesse da parte del Comune ad Asipu s.r.l. all'effettuazione di specifici interventi per un periodo programmato, alle condizioni evidenziate;
- preventivazione del costo degli interventi da parte della società;
- accettazione del preventivo da parte dell'ente, esperite le valutazioni ex art. 5 e 192 D. Lgs n. 50/2016;
- perfezionamento e contrattualizzazione del rapporto Comune-Asipu, con la periodicità ivi determinata;
- svolgimento del servizio ad opera della società;
- redazione periodica di contabilità dei servizi svolti, sottoposta al Comune per esame e convalida dei dati e delle attività svolte;
- rendicontazione e fatturazione del corrispettivo del servizio.

I servizi di manutenzione delle attrezzature, di somministrazione di lavoro ed altri servizi connessi ed indispensabili per la corretta esecuzione delle attività programmate, sono all'occorrenza affidati a società specializzate, restando in capo alla società affidataria Asipu s.r.l. le attività di supervisione, controllo e rendicontazione delle attività.

2.2.2. [Ramogestione dei bagni pubblici comunali.](#)

Con deliberazione di Giunta Comunale n. 124 del 29 giugno 2021, l'Amministrazione del Comune di Corato ha diramato indirizzi aggiuntivi rispetto a quanto già oggetto di Deliberazione del Commissario Straordinario n. 37/C in data 11/06/2020, in ordine alle modalità di svolgimento dei servizi affidati ad Asipu s.r.l. in modalità in house providing; è stato nel predetto atto stabilito che il perfezionamento della procedura di affidamento di ciascun servizio, avvenga mediante sottoscrizione di contratti di servizio tra comune e società partecipata, nel rispetto delle disposizioni di cui agli artt. 5 e 192 co. 2 del D. Lgs. 18/04/2016, n. 50.

Sempre con il predetto atto, si disponeva che, nelle more dell'adozione di provvedimenti in merito alla continuità dell'attività aziendale della società, la stessa possa continuare a tutto il 31 dicembre 2021 ad erogare in favore del Comune di Corato servizi complementari, a supporto ed esclusivo beneficio dell'ente locale.

Il servizio in parola è, essenzialmente, finalizzato allo svolgimento dell'attività di gestione e manutenzione degli impianti in modo da:

- garantire le necessarie condizioni di funzionalità e sicurezza a tutela dell'incolumità dei beni e delle persone;
- ottenere il rispetto di elevati standard di sicurezza degli impianti oltre che delle norme vigenti in materia;
- garantire la puntuale osservanza delle norme in materia di igiene e sanità pubblica e dei regolamenti;
- garantire il rispetto dei principi, di universalità e pari opportunità nell'accesso ai servizi pubblici.

Allo stato attuale, il servizio viene erogato con le seguenti modalità:

- manifestazione di interesse da parte del Comune ad Asipu s.r.l. all'effettuazione di specifici interventi per un periodo programmato, alle condizioni evidenziate;
- preventivazione del costo degli interventi da parte della società;
- accettazione del preventivo da parte dell'ente, esperite le valutazioni ex art. 5 e 192 D. Lgs n. 50/2016;
- perfezionamento e contrattualizzazione del rapporto Comune-Asipu, con la periodicità ivi determinata;
- svolgimento del servizio ad opera della società;
- redazione periodica di contabilità dei servizi svolti, sottoposta al Comune per esame e convalida dei dati e delle attività svolte;
- rendicontazione e fatturazione del corrispettivo del servizio.

I servizi di manutenzione delle attrezzature, di somministrazione di lavoro ed altri servizi connessi ed indispensabili per la corretta esecuzione delle attività programmate, sono all'occorrenza affidati a società specializzate, restando in capo alla società affidataria Asipu s.r.l. le attività di supervisione, controllo e rendicontazione delle attività.

2.2.3. Ramo gestione servizi igienici del parco comunale

Con deliberazione di Giunta Comunale n. 124 del 29 giugno 2021, l'Amministrazione del Comune di Corato ha diramato indirizzi aggiuntivi rispetto a quando già oggetto di Deliberazione del

Commissario Straordinario n. 37/C in data 11/06/2020, in ordine alle modalità di svolgimento dei servizi affidati ad Asipu s.r.l. in modalità in house providing; è stato nel predetto atto stabilito che il perfezionamento della procedura di affidamento di ciascun servizio, avvenga mediante sottoscrizione di contratti di servizio tra comune e società partecipata, nel rispetto delle disposizioni di cui agli artt. 5 e 192 co. 2 del D. Lgs. 18/04/2016, n. 50.

Sempre con il predetto atto, si disponeva che, nelle more dell'adozione di provvedimenti in merito alla continuità dell'attività aziendale della società, la stessa possa continuare a tutto il 31 dicembre 2021 ad erogare in favore del Comune di Corato servizi complementari, a supporto ed esclusivo beneficio dell'ente locale.

Il servizio in parola è, essenzialmente, finalizzato allo svolgimento dell'attività di gestione e manutenzione degli impianti in modo da:

- garantire le necessarie condizioni di funzionalità e sicurezza a tutela dell'incolumità dei beni e delle persone;
- ottenere il rispetto di elevati standard di sicurezza degli impianti oltre che delle norme vigenti in materia;
- garantire la puntuale osservanza delle norme in materia di igiene e sanità pubblica e dei regolamenti;
- garantire il rispetto dei principi, di universalità e pari opportunità nell'accesso ai servizi pubblici.

Allo stato attuale, il servizio viene erogato con le seguenti modalità:

- manifestazione di interesse da parte del Comune ad Asipu s.r.l. all'effettuazione di specifici interventi per un periodo programmato, alle condizioni evidenziate;
- preventivazione del costo degli interventi da parte della società;
- accettazione del preventivo da parte dell'ente, esperite le valutazioni ex art. 5 e 192 D. Lgs n. 50/2016;
- perfezionamento e contrattualizzazione del rapporto Comune-Asipu, con la periodicità ivi determinata;
- svolgimento del servizio ad opera della società;
- redazione periodica di contabilità dei servizi svolti, sottoposta al Comune per esame e convalida dei dati e delle attività svolte;
- rendicontazione e fatturazione del corrispettivo del servizio.

I servizi di manutenzione delle attrezzature, di somministrazione di lavoro ed altri servizi connessi ed indispensabili per la corretta esecuzione delle attività programmate, sono all'occorrenza affidati a società specializzate, restando in capo alla società affidataria Asipu s.r.l. le attività di supervisione, controllo e rendicontazione delle attività.

2.2.4 Ramo gestione servizi di bonifiche aree ed immobili urbani ed extraurbani

Con deliberazione di Giunta Comunale n. 124 del 29 giugno 2021, l'Amministrazione del Comune di Corato ha diramato indirizzi aggiuntivi rispetto a quando già oggetto di Deliberazione del Commissario Straordinario n. 37/C in data 11/06/2020, in ordine alle modalità di svolgimento dei servizi affidati ad Asipu s.r.l. in modalità in house providing; è stato nel predetto atto stabilito che il perfezionamento della procedura di affidamento di ciascun servizio, avvenga mediante sottoscrizione di contratti di servizio tra comune e società partecipata, nel rispetto delle disposizioni di cui agli artt. 5 e 192 co. 2 del D. Lgs. 18/04/2016, n. 50.

Sempre con il predetto atto, si disponeva che, nelle more dell'adozione di provvedimenti in merito alla continuità dell'attività aziendale della società, la stessa possa continuare a tutto il 31 dicembre 2021 ad erogare in favore del Comune di Corato servizi complementari, a supporto ed esclusivo beneficio dell'ente locale.

Il servizio in parola è, essenzialmente, finalizzato allo svolgimento dell'attività di gestione e manutenzione degli impianti in modo da:

- garantire le necessarie condizioni di funzionalità e sicurezza a tutela dell'incolumità dei beni e delle persone;
- ottenere il rispetto di elevati standard di sicurezza degli impianti oltre che delle norme vigenti in materia;
- garantire la puntuale osservanza delle norme in materia di igiene e sanità pubblica e dei regolamenti;
- garantire il rispetto dei principi, di universalità e pari opportunità nell'accesso ai servizi pubblici.

Allo stato attuale, il servizio viene erogato con le seguenti modalità:

- manifestazione di interesse da parte del Comune ad Asipu s.r.l. all'effettuazione di specifici interventi per un periodo programmato, alle condizioni evidenziate;
- preventivazione del costo degli interventi da parte della società;
- accettazione del preventivo da parte dell'ente, esperite le valutazioni ex art. 5 e 192 D. Lgs n. 50/2016;

- perfezionamento e contrattualizzazione del rapporto Comune-Asipu, con la periodicità ivi determinata;
- svolgimento del servizio ad opera della società;
- redazione periodica di contabilità dei servizi svolti, sottoposta al Comune per esame e convalida dei dati e delle attività svolte;
- rendicontazione e fatturazione del corrispettivo del servizio.

I servizi di manutenzione delle attrezzature, di somministrazione di lavoro ed altri servizi connessi ed indispensabili per la corretta esecuzione delle attività programmate, sono all'occorrenza affidati a società specializzate, restando in capo alla società affidataria Asipu s.r.l. le attività di supervisione, controllo e rendicontazione delle attività.

2.2.5 Ramo gestione del verde pubblico

Con deliberazione di Giunta Comunale n. 124 del 29 giugno 2021, l'Amministrazione del Comune di Corato ha diramato indirizzi aggiuntivi rispetto a quando già oggetto di Deliberazione del Commissario Straordinario n. 37/C in data 11/06/2020, in ordine alle modalità di svolgimento dei servizi affidati ad Asipu s.r.l. in modalità in house providing; è stato nel predetto atto stabilito che il perfezionamento della procedura di affidamento di ciascun servizio, avvenga mediante sottoscrizione di contratti di servizio tra comune e società partecipata, nel rispetto delle disposizioni di cui agli artt. 5 e 192 co. 2 del D. Lgs. 18/04/2016, n. 50.

Sempre con il predetto atto, si disponeva che, nelle more dell'adozione di provvedimenti in merito alla continuità dell'attività aziendale della società, la stessa possa continuare a tutto il 31 dicembre 2021 ad erogare in favore del Comune di Corato servizi complementari, a supporto ed esclusivo beneficio dell'ente locale.

La società ha gestito il servizio di manutenzione del verde a favore del Comune per l'intero arco temporale dall'anno 1999 al 2020. Attualmente è in corso di programmazione l'eventuale nuovo affidamento alla società del servizio di manutenzione del verde pubblico "basso", finalizzato al ripristino di un adeguato livello di decoro urbano, senza l'impiego di piattaforme aeree.

Il servizio in parola è, essenzialmente, finalizzato allo svolgimento dell'attività di gestione e manutenzione degli impianti in modo da:

- garantire le necessarie condizioni di funzionalità e sicurezza a tutela dell'incolumità dei beni e delle persone;
- ottenere il rispetto di elevati standard di sicurezza degli impianti oltre che delle norme vigenti in materia;
- garantire la puntuale osservanza delle norme in materia di igiene e sanità pubblica e dei regolamenti;
- garantire un adeguato livello di decoro urbano.

Allo stato attuale, il servizio verrebbe erogato con le seguenti modalità:

- manifestazione di interesse da parte del Comune ad Asipu s.r.l. all'effettuazione di specifici interventi per un periodo programmato, alle condizioni evidenziate;
- preventivazione del costo degli interventi da parte della società;
- accettazione del preventivo da parte dell'ente, esperite le valutazioni ex art. 5 e 192 D. Lgs n. 50/2016;
- perfezionamento e contrattualizzazione del rapporto Comune-Asipu, con la periodicità ivi determinata;
- svolgimento del servizio ad opera della società;
- redazione periodica di contabilità dei servizi svolti, sottoposta al Comune per esame e convalida dei dati e delle attività svolte;
- rendicontazione e fatturazione del corrispettivo del servizio.

I servizi di manutenzione delle attrezzature, di somministrazione di lavoro ed altri servizi connessi ed indispensabili per la corretta esecuzione delle attività programmate, sono all'occorrenza affidati a società specializzate, restando in capo alla società affidataria Asipu s.r.l. le attività di supervisione, controllo e rendicontazione delle attività.

2.2.6 Ramo gestione dei servizi logistici

Con deliberazione di Giunta Comunale n. 124 del 29 giugno 2021, l'Amministrazione del Comune di Corato ha diramato indirizzi aggiuntivi rispetto a quanto già oggetto di Deliberazione del Commissario Straordinario n. 37/C in data 11/06/2020, in ordine alle modalità di svolgimento dei servizi affidati ad Asipu s.r.l. in modalità in house providing; è stato nel predetto atto stabilito che il perfezionamento della procedura di affidamento di ciascun servizio, avvenga mediante sottoscrizione

di contratti di servizio tra comune e società partecipata, nel rispetto delle disposizioni di cui agli artt. 5 e 192 co. 2 del D. Lgs. 18/04/2016, n. 50.

Sempre con il predetto atto, si disponeva che, nelle more dell'adozione di provvedimenti in merito alla continuità dell'attività aziendale della società, la stessa possa continuare a tutto il 31 dicembre 2021 ad erogare in favore del Comune di Corato servizi complementari, a supporto ed esclusivo beneficio dell'ente locale.

Il servizio in parola è, essenzialmente, finalizzato allo svolgimento dell'attività di gestione e manutenzione degli impianti in modo da:

- garantire le necessarie condizioni di funzionalità e sicurezza a tutela dell'incolumità dei beni e delle persone;
- ottenere il rispetto di elevati standard di sicurezza degli impianti oltre che delle norme vigenti in materia;
- garantire la puntuale osservanza delle norme in materia di igiene e sanità pubblica e dei regolamenti;
- garantire la messa a disposizione del comune di un rapido, puntuale ed efficiente servizio di *facility management*, a costi competitivi rispetto al ricorso al mercato.

Allo stato attuale, il servizio viene erogato con le seguenti modalità:

- manifestazione di interesse da parte del Comune ad Asipu s.r.l. all'effettuazione di specifici interventi per un periodo programmato, alle condizioni evidenziate;
- preventivazione del costo degli interventi da parte della società;
- accettazione del preventivo da parte dell'ente, esperite le valutazioni ex art. 5 e 192 D. Lgs n. 50/2016;
- perfezionamento e contrattualizzazione del rapporto Comune-Asipu, con la periodicità ivi determinata;
- svolgimento del servizio ad opera della società;
- redazione periodica di contabilità dei servizi svolti, sottoposta al Comune per esame e convalida dei dati e delle attività svolte;
- rendicontazione e fatturazione del corrispettivo del servizio.

I servizi di manutenzione delle attrezzature, di somministrazione di lavoro ed altri servizi connessi ed indispensabili per la corretta esecuzione delle attività programmate, sono all'occorrenza affidati a

società specializzate, restando in capo alla società affidataria Asipu s.r.l. le attività di supervisione, controllo e rendicontazione delle attività.

2.2.7 Ramo gestione eventi e contenitori culturali

Con deliberazione di Giunta Comunale n. 124 del 29 giugno 2021, l'Amministrazione del Comune di Corato ha diramato indirizzi aggiuntivi rispetto a quando già oggetto di Deliberazione del Commissario Straordinario n. 37/C in data 11/06/2020, in ordine alle modalità di svolgimento dei servizi affidati ad Asipu s.r.l. in modalità in house providing; è stato nel predetto atto stabilito che il perfezionamento della procedura di affidamento di ciascun servizio, avvenga mediante sottoscrizione di contratti di servizio tra comune e società partecipata, nel rispetto delle disposizioni di cui agli artt. 5 e 192 co. 2 del D. Lgs. 18/04/2016, n. 50.

Sempre con il predetto atto, si disponeva che, nelle more dell'adozione di provvedimenti in merito alla continuità dell'attività aziendale della società, la stessa possa continuare a tutto il 31 dicembre 2021 ad erogare in favore del Comune di Corato servizi complementari, a supporto ed esclusivo beneficio dell'ente locale.

Il servizio in parola è, essenzialmente, finalizzato allo svolgimento dell'attività di gestione e manutenzione degli impianti in modo da:

- garantire le necessarie condizioni di funzionalità e sicurezza a tutela dell'incolumità dei beni e delle persone;
- ottenere il rispetto di elevati standard di sicurezza degli impianti oltre che delle norme vigenti in materia;
- garantire la puntuale osservanza delle norme in materia di igiene e sanità pubblica e dei regolamenti;
- garantire la messa a disposizione del comune di un rapido, puntuale ed efficiente servizio di *facility management*, a costi competitivi rispetto al ricorso al mercato.

Allo stato attuale, il servizio viene erogato con le seguenti modalità:

- manifestazione di interesse da parte del Comune ad Asipu s.r.l. all'effettuazione di specifici interventi per un periodo programmato, alle condizioni evidenziate;
- preventivazione del costo degli interventi da parte della società;
- accettazione del preventivo da parte dell'ente, esperite le valutazioni ex art. 5 e 192 D. Lgs n. 50/2016;

- perfezionamento e contrattualizzazione del rapporto Comune-Asipu, con la periodicità ivi determinata;
- svolgimento del servizio ad opera della società;
- redazione periodica di contabilità dei servizi svolti, sottoposta al Comune per esame e convalida dei dati e delle attività svolte;
- rendicontazione e fatturazione del corrispettivo del servizio.

I servizi di manutenzione delle attrezzature, di somministrazione di lavoro ed altri servizi connessi ed indispensabili per la corretta esecuzione delle attività programmate, sono all'occorrenza affidati a società specializzate, restando in capo alla società affidataria Asipu s.r.l. le attività di supervisione, controllo e rendicontazione delle attività.

2.2.8 Ramo gestione attività di smaltimento dei rifiuti speciali

Tale attività è stata svolta non in regime di privata, ma in qualità di operatore presente sul libero mercato, sin dagli anni '90. L'attività nei confronti della clientela privata, è svolta entro i limiti dimensionali in materia di in house providing previsti dai D. Lgs. N. 50/2016 e n. 175/2016.

La società – in possesso di tutte le autorizzazioni amministrative previste dalle leggi speciali al riguardo – ha capitalizzato negli anni un rilevante know-how in materia, avvalendosi e promuovendo la crescita professionale delle proprie risorse umane. Oggi, dopo un periodo di inevitabile riorganizzazione e riacquisizione delle professionalità necessarie ad espletare il servizio, la società esegue le prestazioni nei confronti di terzi di cui al ramo predetto, ed è nelle condizioni - viste le richieste di nuovi contratti provenienti da ulteriori potenziali clienti - di implementare dal punto di vista organizzativo ed economico tale ramo di attività.

2.2.9 Ramo gestione servizio segnaletica stradale

Il servizio, già storicamente svolto, è stato di recente oggetto di determinazioni dirigenziali rinnovate nel corso dell'anno e da ultimo rinnovato anche per il trimestre ottobre/novembre/dicembre 2021, è un servizio fondamentale strumentale, in quanto non ha ad oggetto prestazioni individuali nei confronti dell'utenza, ma l'espletamento di funzioni strettamente correlate alla necessità, di volta in volta esternata dal Comando Polizia Locale, di rinnovare la segnaletica orizzontale o di provvedere al transennamento provvisorio per ragioni di sicurezza.

Il servizio viene espletato in ore prevalentemente serali e notturne.

Anche per tale ipotesi la sequenza programmata delle azioni consiste in

- manifestazione di interesse da parte del Comune ad Asipu s.r.l. all'effettuazione di specifici interventi per un periodo programmato, alle condizioni evidenziate;
- preventivazione del costo degli interventi da parte della società;
- accettazione del preventivo da parte dell'ente, esperite le valutazioni ex art. 5 e 192 D. Lgs n. 50/2016;
- perfezionamento e contrattualizzazione del rapporto Comune-Asipu, con la periodicità ivi determinata;
- svolgimento del servizio ad opera della società;
- redazione periodica di contabilità dei servizi svolti, sottoposta al Comune per esame e convalida dei dati e delle attività svolte;
- rendicontazione e fatturazione del corrispettivo del servizio.

2.2.10. Ramo gestione servizio raccolta carcasse canine e feline

Il Comune di Corato ha affidato ad Asipu, come già storicamente avvenuto, per l'intero anno 2021, il servizio di raccolta e trasporto fino ad impianto inceneritore delle carcasse di cani e gatti rinvenute in aree pubbliche o comunque provenienti da canili municipali in quanto animali affidati dal Comune a dette strutture di accoglienza.

Il servizio viene espletato su richiesta diretta dei titolari dei canili, o, laddove si tratti di carcasse rinvenute su pubblica via, del Comando Polizia Locale,

2.2.11 Ramo gestione servizio di custodia e manutenzione del campo sportivo

Il Comune di Corato ha affidato ad Asipu, come già storicamente avvenuto, il servizio di presidio e custodia del campo sportivo. Con delibera di giunta del 29.06.2021, più volte richiamata, il servizio, secondo l'atto di indirizzo ivi esplicitato avrebbe dovuto includere anche il palazzetto dello sport, attualmente non oggetto di affidamento. Quanto al campo sportivo, il servizio si estrinseca anche in attività di manutenzione ordinaria del prato erboso.

2.2.11 GESTIONE PATRIMONIO AZIENDALE

A seguito e per effetto della separazione delle attività correlate al servizio di raccolta, trasporto e spazzamento dei Rifiuti solidi urbani sul territorio del Comune (oggetto di Affidamento da parte dell'AGER alla partecipata Sanbs.p.a.), la società – avendo svolto l'attività in questione per oltre un trentennio, considerando anche le risultanze delle trascorse gestioni, nelle forme per tempo normativamente previste – è nella condizione, oltre che nella necessità, di valorizzare nella massima misura possibile lo stock di immobilizzazioni di proprietà, a suo tempo impiegate nel servizio di igiene urbana. Allo stato attuale il parco automezzi deputato ai servizi di spazzamento, lavaggio strade, e raccolta rifiuti urbani, è noleggiato a titolo oneroso alla società SANB s.p.a, affidataria del servizio; tutti gli altri beni strumentali, ivi inclusi gli arredi della sede della SANB già sede ASIPU, sono in uso alla SANB in regime di comodato “di fatto”, non contrattualizzato. L'azienda (intesa come insieme ed organizzazione di mezzi deputati all'espletamento dell'attività di raccolta e trasporto rifiuti, non è, allo stato attuale, oggetto di cessione). Tale assetto assume inevitabilmente carattere transitorio, e va necessariamente adottata ogni opportuna decisione (vuoi in termini di cessione dell'azienda, vuoi in termini di regolazione contrattuale definitiva, ossia pluriennale, del parco automezzi, vuoi in termini di contrattualizzazione dell'uso degli altri beni strumentali) per generare ricavi e flussi di cassa, tali da compensare rispettivamente le quote di ammortamento in corso sugli stessi beni e provvedere all'adempimento delle rilevanti obbligazioni scadute ed in scadenza. Per maggiori approfondimenti sulla situazione finanziaria della società, è opportuno il richiamo alle informazioni contenute nel bilancio di esercizio, approvato dal socio unico Comune di Corato in data 16 agosto 2021. Deve evidenziarsi che in forza dell'art. 1 co. 6 lett B del regolamento del controllo analogo sulle società in house “le decisioni più importanti devono essere sottoposte all'esame preventivo del Comune di Corato” e che alla luce dell'art. 3 co. 1 lett.A il Consiglio Comunale “esprime le proprie funzioni mediante l'approvazione di deliberazioni in materia di indirizzi, obiettivi, controllo sulla società e bilancio consolidato”. Anche lo Statuto della società prevede espressamente che essa “svolge la sua attività e, in generale, opera, nell'ambito degli obiettivi ed indirizzi strategici individuati dall'Ente Socio”. Conclusivamente, considerato il carattere decisamente “straordinario” dell'atto di gestione che si concretizzerà in una delle opzioni innanzi citate in ordine alla destinazione dell'azienda o dei beni aziendali, la decisione in merito dovrà necessariamente essere assunta dall'Ente Socio, potendo il sottoscritto quale amministratore solo limitarsi a proporre, così come propone, di optare per la cessione dell'azienda (nella specie il ramo di azienda deputato al servizio di raccolta e smaltimento rifiuti urbani) ed approdare a tale negozio in tempi quanto più rapidi possibile, al fine di non procrastinare una condizione di oggettiva incertezza, nociva ad una programmazione più puntuale, sia in ordine alla ristrutturazione e riorganizzazione della Società sia in ordine alla pianificazione delle modalità di estinzione della debitoria pendente.

3. Modello organizzativo

3.1. Assetto organizzativo

I criteri ispiratori dell'assetto organizzativo previsto nel presente Piano Industriale sono i seguenti:

- ✓ chiara identificazione delle responsabilità gestionali;
 - ✓ massima economicità nell'organizzazione del lavoro anche mediante ricorso ad esternalizzazione di gestione di settori di attività e collaborazioni professionali esterne qualificate;
 - ✓ distinzione delle funzioni di stretta governance, tipicamente di supporto ai processi avente carattere generale, da quelle operative dedicate allo svolgimento dei servizi affidati dal Comune;
 - ✓ raggruppamento delle funzioni operative anche mediante la costituzione di gruppi di lavoro con elevato grado di competenza;
 - ✓ definizione, per ciascuna area di attività, delle ordinarie funzioni operative, che potranno essere integrate o aggiornate in caso di necessità;

3.2. Organigramma e dimensionamento

In seguito alla dismissione del servizio di igiene urbana la maggioranza dei lavoratori a tempo indeterminato già in forza ad Asipu sono stati assunti dalla Sanb spa.

In Asipu, fino agli inizi del corrente anno, erano rimasti incardinate due sole unità, con mansioni esecutive. In corso d'anno una unità si è dimessa per raggiunti requisiti di pensionamento, mentre l'altra unità è da molti mesi assente per malattia.

L'organico della Società dunque all'adata di elaborazione del piano industriale (ottobre 2021), è composto da composto da n. 1 unità lavorativa con contratto di lavoro subordinato, a tempo pieno ed indeterminato, oltre alla figura dell'Amministratore Unico.

Attualmente la Società, per l'espletamento dei servizi amministrativi, si avvale di 2 unità somministrate e di altre 2 unità, sempre somministrate, assegnate a servizi specifici e qualificati (raccolta e trasporto rifiuti speciali, utilizzazione macchina escavatrice per l'espletamento dei servizi cimiteriali).

Lo stato dell'organico è assolutamente carente, e, considerata la pronosticabile cessazione del rapporto di lavoro attualmente in essere con l'unica unità assunta direttamente da Asipu, esso non consente alcun tipo di continuità aziendale anche alla luce dei limiti dettati dalla normativa anche di fonte contrattuale in ordine alla possibilità di mantenere in essere contratti di somministrazione lavoro.

Per tutte le esigenze alle quali non può sopperirsi con le figure innanzi dette la Società provvede con l'ausilio di realtà aziendali e professionali esterne.

Per il triennio 2022/2024 occorrerà procedere ad assunzioni nei termini appresso specificati.

Al momento, nei limiti di quanto detto in ordine alla effettiva disponibilità di personale in attività, possono individuarsi le seguenti singole aree di operatività, e responsabilità, raggruppate per funzioni.

AREA GOVERNANCE

Amministratore Unico

L'AU, secondo gli indirizzi forniti dall'Amministrazione comunale, vigila sull'andamento generale della società prevenendo atti pregiudizievoli e cercando soluzioni qualora queste dovessero venire a verificarsi. Le principali funzioni e responsabilità sono:

- Dà impulso all'attività dell'assemblea: convoca l'assemblea dei soci, fissa l'ordine del giorno e attua le delibere e il programma;
- Tiene – con l'ausilio di consulenti - i libri contabili: cura la redazione del bilancio e lo sottopone all'approvazione dell'assemblea;
- Dà esecuzione alla volontà Assembleare - Sindaco - e del Consiglio comunale;
- Rappresenta la società di fronte a terzi ed in giudizio

Internal Audit e Compliance

Presidia l'affidabilità ed il funzionamento del sistema di controllo interno nell'ottica del monitoraggio continuo dei rischi della Società, garantendo inoltre le opportune verifiche di "Compliance" interna rispetto a leggi e normative interne ed esterne ed assicurando il costante riporto delle attività realizzate al Vertice Societario. Tale funzione è temporaneamente affidata all'Organo amministrativo, che a sua volta si avvale di consulenti esterni, nelle more e nell'auspicio dell'istituzione di una figura interna di area.

Valuta la conformità di procedure e prassi operative rispetto alle previsioni normative e verifica che l'elaborazione dei dati nel sistema informativo aziendale sia autorizzata, completa e corretta.

Verifica l'efficienza e l'efficacia della struttura tecnico-informatica aziendale evidenziando ai Vertici Aziendali della Società le azioni di miglioramento in coerenza con i prefissati obiettivi aziendali.

Verifica le modalità di svolgimento dell'attività operativa realizzata per pervenire ad una circostanziata valutazione sulla gestione globale dei relativi processi, considerata separatamente nelle sue componenti di indirizzo e programmazione delle attività, gestione delle risorse umane e strumentali, gestione, controllo e misurazione dei risultati delle attività di business.

Direzione Tecnica

La funzione - attualmente non incardinata in una figura tecnica qualificata che sia contrattualizzata - partecipa con l'AU alla definizione del budget e degli obiettivi aziendali ed allo sviluppo delle politiche aziendali, concorre a definire strategie anche di comunicazione, organizza e

coordina tutte le principali attività e funzioni in sintonia con le politiche societarie e nel rispetto dei requisiti contrattuali specificati sia nelle convenzioni con il Comune sia nei contratti di servizio redatti con altri soggetti.

In particolare:

- ✓ Coordina e ottimizza tutte le attività operative e progettuali dell'azienda per renderle più efficaci e funzionali agli obiettivi aziendali;
- ✓ ha la responsabilità gestionale e di conduzione della Società e cura i rapporti con il Comune in relazione al contratto di servizio in essere;
- ✓ assicura il raggiungimento degli obiettivi aziendali, compie gli atti di ordinaria amministrazione occorrenti per la gestione sociale, cura l'organizzazione delle risorse umane in armonia con le attribuzioni delegate dall'Amministratore Unico, con autonomia tecnico- amministrativa di decisione e di direzione;
- ✓ coordina l'esecuzione alle delibere dell'Amministratore Unico;
 - ✓ dirige il personale dell'Azienda e adotta i provvedimenti disciplinari e i licenziamenti, nei limiti e con le modalità previsti dalle leggi e dai contratti collettivi di lavoro e secondo l'intesa con l'Amministratore Unico;
 - ✓ determina le promozioni del personale o l'assegnazione dei premi di produzione nell'ambito delle categorie previste contrattualmente ad eccezione del passaggio alle categorie di dirigenti;
 - ✓ adempie agli obblighi prescritti dalla legge a carico del datore di lavoro in tema di sicurezza, igiene sul lavoro, salute dei lavoratori e tutela dell'ambiente, con facoltà di delegare detti obblighi a Dirigenti o collaboratori interni o esterni qualificati;
 - ✓ presenta con cadenza annuale un budget da sottoporre all'approvazione dell'Amministratore Unico;
 - ✓ provvede alla gestione della liquidità aziendale sulla base degli indirizzi generali fissati dall'Amministratore Unico.

Amministrazione, Finanza e Controllo

Assicura – coadiuvata da consulenti esterni - la corretta gestione dei sistemi e delle risorse contabili al fine di garantire un adeguato controllo amministrativo, fiscale e finanziario della Società; definisce, inoltre, gli indicatori chiave per il monitoraggio delle performance garantendone il continuo aggiornamento sulla base dei fenomeni aziendali monitorati.

In particolare, il servizio fornisce i risultati economico - finanziari dell'Azienda, evidenziando tempestivamente le situazioni rilevanti al fine di predisporre i necessari correttivi e garantisce all'Azienda le necessarie risorse finanziarie alle migliori condizioni di mercato.

- ✓ Amministrazione e Finanza
- ✓ predisporre il bilancio d'esercizio, le situazioni infrannuali e l'informativa societaria;

- ✓ aggiorna la contabilità generale ed analitica in linea con lo svolgimento dei fattigestionali;
- ✓ gestisce e pianifica gli adempimenti fiscali esocietari;
- ✓ gestisce i rapporti e le operazioni con gli istituti dicredito;
- ✓ gestisce e controlla la situazione di tesoreria e la cassaaziendale;
- ✓ supporta il Collegio Sindacale e la Società direvisione;
- ✓ supporta la valutazione di fattibilità economico - finanziaria di eventuali progettispeciali;
- ✓ Pianificazione eControllo:
 - ✓ cura l'elaborazione della pianificazione economica, patrimoniale efinanziaria;
 - ✓ cura l'elaborazione del budget annuale, con analisi periodiche degli scostamenti;
 - ✓ cura l'elaborazione del reporting direzionale, con analisi periodiche degli scostamentibudget/consuntivo;
- ✓ eseguevalutazioni diredditività;
- ✓ assicura la progettazione, lo sviluppo e la manutenzione degli strumenti di pianificazione econrollo;
 - ✓ analizza i fenomeni aziendali definendo ed aggiornando indicatori chiave per il monitoraggio delleperformance;
 - ✓ assicura l'attività di certificazione del raggiungimento di livello operativo degli obiettivi quantitativi;
 - ✓ assicura la definizione e lo sviluppo di adeguati strumenti di analisi per le decisioni di business;
- ✓ presidia e segnala situazioni di rischio di crisiaziendale.

Risorse Umane e Organizzazione

Presidia – coadiuvata da consulenti esterni - la corretta gestione del capitale umano operando specifiche politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane nonché la corretta tenuta delle relazioni con le organizzazioni di categoria; assicura l'analisi, la progettazione, lo sviluppo del modello organizzativo delle società, dei processi aziendali e dei meccanismi di coordinamento utilizzati.

B) RISORSE UMANE

- Definisce ed assicura, coordinandosi con il Vertice Aziendale, le strategie e le politiche di gestione delle risorseumane;
- garantisce uniformità di indirizzo nella valutazione del personale, acquisendoinformazioni dalle strutture competenti e valutandole secondo una logicaunitaria;

B) ORGANIZZAZIONE

- Assicura la coerente evoluzione del modello organizzativo della Società in linea con gli indirizzi strategici ed operativi espressi dal Vertice, attraverso la progettazione e

- manutenzione della struttura organizzativa aziendale e dei meccanismi di coordinamento;
- assicura, in coerenza con il modello organizzativo sulla base delle regole di gestione della riscossione stabilite la definizione di processi operativi aziendali e la loro traduzione in regolamentazione interna secondo gli standard definiti dal sistema normativo aziendale;
 - supporta per quanto di competenza l'Organismo di Vigilanza²³¹;
 - favorisce nella definizione dei processi e delle procedure di competenza, le modalità organizzative atte a prevenire/risolvere particolari criticità operative garantendo, su tali aspetti stretta integrazione e follow-up con le diverse strutture aziendali.

AREA PRODUZIONE

Servizi tecnici cimiteriali – manutentivi – facility management – supporto alle U.O. del Comune di Corato- altri servizi

Assicura il governo della pianificazione operativa delle attività tecniche supportando i processi decisionali del coordinatore operativo e del Vertice Aziendale.

Provvede allo svolgimento delle attività correlate alla gestione della servizi affidati dal Comune, in modo da:

- ✓ garantire le necessarie condizioni di funzionalità e sicurezza a tutela dell'incolumità dei beni e delle persone;
- ✓ ottenere il rispetto dei più elevati standard di sicurezza degli impianti oltre che delle norme vigenti in materia di contenimento dell'inquinamento;

In particolare:

- ✓ propone alla Direzione Tecnica le possibili soluzioni operative finalizzate al più efficace raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- ✓ garantisce la definizione di modalità operative efficaci e funzionali al processo produttivo;
- ✓ esegue l'analisi del magazzino, fornendo indicazioni e linee guida circa la consistenza del magazzino e di possibili azioni per la produzione;
- ✓ propone e coordina la pianificazione della produzione, presidiando la definizione dei piani di programmazione della produzione e le pratiche operative attuate, nel rispetto della normativa vigente e ne verifica l'attuazione anche attraverso attività di monitoraggio e reporting;
- ✓ monitora le spedizioni di tutta la produzione documentale, secondo i tempi definiti dalle convenzioni, garantendo altresì la corretta acquisizione dei flussi di rendicontazione di notifica;

- ✓ Assicura, nell'ambito della gestione degli impianti tecnologici degli edifici comunali previsti nel contratto di servizio con l'Ente, il governo della pianificazione operativa delle attività tecniche supportando i processi decisionali del coordinatore operativo e del Vertice Aziendale;
- ✓ Provvede alla gestione e manutenzione degli impianti relativamente al patrimonio affidato dall'Ente, così come stabilito nel contratto di servizio, provvedendo altresì alla gestione dei contratti di fornitura dell'energia elettrica.

Nell'ambito di tali interventi provvede, inoltre, alle necessarie verifiche nonché all'adeguamento normativo e funzionale degli impianti ed è disponibile alla riqualificazione energetica degli edifici.

Programma e realizza gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria riguardanti gli impianti tecnologici su tutti gli edifici comunali di pertinenza, con particolare riferimento al risparmio energetico, in particolare:

- ✓ propone alla Direzione Tecnica le possibili soluzioni operative finalizzate al più efficace raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- ✓ garantisce la definizione di modalità operative efficaci e funzionali al processo produttivo;
- ✓ esegue l'analisi del magazzino, fornendo indicazioni e linee guida circa la consistenza del magazzino e di possibili azioni per la produzione;
- ✓ propone e coordina la pianificazione della produzione, presidiando la definizione dei piani di programmazione della produzione e le pratiche operative attuate, nel rispetto della normativa vigente e ne verifica l'attuazione anche attraverso attività di monitoraggio e reporting;
- ✓ monitora le spedizioni di tutta la produzione documentale, secondo i tempi definiti dalle convenzioni, garantendo altresì la corretta acquisizione dei flussi di rendicontazione di notifica;

Acquisti, Bandi e Contratti

Assicura – con il supporto di consulenti esterni - il coordinamento unitario delle attività tecnico-amministrative per le attività inerenti i processi di ciclo passivo, assicurando l'allineamento delle procedure operative alle normative vigenti.

In particolare, il servizio:

- ✓ assicura, nel rispetto delle previsioni normative, la corretta definizione delle attività realizzate in qualità di “StazioneAppaltante”;
- ✓ supporta, in coerenza con “il codice dei contratti”, il Responsabile del Procedimento nominato secondo le vigenti previsioni normative in materia acquisitiva ed assicura il supporto tecnico-legale per la redazione dei bandi digara.

- ✓ gestisce ed assicura il funzionamento di un adeguato modello di monitoraggio e controllo interno dei contratti aziendali, con specifico riferimento alla capienza e scadenza degli stessi;
- ✓ raccoglie tutti i contratti stipulati ed assicura la gestione delle informazioni aziendali necessarie per la valutazione dei livelli di servizio indicati nelle fattispecie contrattuali.

Information Technology

Assicura - con il supporto di fornitori qualificati - la corretta gestione ed il controllo della funzionalità delle procedure e dei sistemi software installati in azienda svolgendo opera di impulso nell'adozione di nuove tecnologie e nuovi sistemi informativi automatizzati.

In particolare:

- ✓ Fornisce il necessario supporto tecnico/informatico per l'utilizzo dei software aziendali e la prima assistenza hardware;
- ✓ fornisce ogni necessario supporto tecnico per la predisposizione, la redazione e l'invio dei report informatici relativi ai vari servizi offerti dalla Società;
- ✓ pianifica le esigenze formulate dalle altre strutture in una ottica di congruenza e sostenibilità;
- ✓ governa l'implementazione dei servizi di propria competenza monitorando gli obiettivi temporali, qualitativi, normativi ed economici prefissati e garantendone il necessario "demand planning" per le attività di produzione;

4. Obiettivi principali linee strategiche

4.1. Visione e Missione della Società

La Visione ottimale, prospettata ed auspicata dalla Società Asipu s.r.l. è di una Città intelligente - SMARTCITY - aperta ai cambiamenti e alle novità che, in maniera pensante, operativa e propositiva, gestisce i servizi di competenza del patrimonio del Comune di Corato, con sistemi/modelli efficaci, efficienti ed economicamente vantaggiosi, favorendo l'integrazione degli stessi sistemi/modelli - gestionali/manutentivi - del patrimonio, generando economia di scala e contribuendo al miglioramento nella sicurezza e nella compatibilità ambientale del processo di trasformazione ed utilizzo delle risorse.

Difatto, in coerenza con la visione da attendere, la Missione della Società prefigura, inoltre, l'erogazione di servizi pubblici per il conseguimento della massima efficienza attraverso la realizzazione di interventi di razionalizzazione dei sistemi in uso, tendendo alla riduzione dei consumi ed allo sviluppo di eventuali servizi aggiuntivi.

La Missione punta pertanto a conseguire i seguenti obiettivi a carattere generale:

- ✓ miglioramento dell'efficienza dei servizi
- ✓ miglioramento nella sicurezza e nella compatibilità ambientale dei processi;
- ✓ un deciso miglioramento del rapporto con i cittadini e il cittadinoutente;
- ✓ una concentrazione degli attori attualmente operanti;
- ✓ una complessiva razionalizzazione e riorganizzazione dei processi operativi, di supporto e dei sistemi informativi.

4.2. Obiettivi linee strategiche

Il presente paragrafo intende definire gli obiettivi aziendali in assoluta coerenza con le linee programmatiche indicate nei documenti di programmazione approvati dai competenti organi amministrativi del Comune di Corato.

Per ogni obiettivo saranno indicate definite le finalità e gli obiettivi annuali e pluriennali che si intendono perseguire, la motivazione delle scelte effettuate ed individuate le risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinate.

Gli obiettivi individuati rappresentano la declinazione annuale e pluriennale degli obiettivi strategici a carattere generale indicati nella Mission aziendale e costituiscono indirizzo per i successivi atti di programmazione, in applicazione del principio della coerenza tra i documenti di programmazione.

Gli obiettivi dei programmi devono essere controllati annualmente a fine di verificarne il grado di raggiungimento e, laddove necessario, modificati, dandone adeguata giustificazione, per dare una rappresentazione veritiera e corretta dei futuri andamenti della Società e del processo di formulazione degli obiettivi.

OBIETTIVO N. 1

Fase di Turnaround e rilancio aziendale

La strategia aziendale prevede non più una semplice realizzazione di attività quotidianamente ordinate al perseguimento dell'equilibrio economico a breve, ma una serie di azioni coordinate di varia natura, fra le quali le principali sono:

operazioni di ristrutturazione del debito

monitoraggio, progettazione, programmazione, report e analisi dei dati,

gestione informatica

esecuzione di interventi, forniture, affidamento organico ed adeguato di servizi già in corso od aggiuntivi.

L'obiettivo prefissato è pertanto quello di ripristinare le condizioni per la piena continuità aziendale, supportata da **atti di affidamento pluriennali**, al fine di garantire stabilità nei flussi finanziari e consentire pertanto una programmazione finanziaria mirata alla ristrutturazione del debito ed alla realizzazione dei necessari investimenti.

La prospettiva di risanamento, ristrutturazione organizzativa, e rilancio della Società deve contemplare la

- CONFERMA DEGLI AFFIDAMENTI DEI SERVIZI ESISTENTI
- L’AFFIDAMENTO DI NUOVI SERVIZI.

La proposta che con il presente piano si intende sottoporre alla valutazione degli Organi Decisori dell’Ente contempla in via esemplificativa, non esaustiva e naturalmente emendabile sulla scorta degli atti di indirizzo che saranno decisi, i seguenti ulteriori servizi.

Per quanto riguarda invece la specifica esigenza di risanamento del debito pregresso, facente capo per la gran parte al ramo d’azienda “servizi igiene” ma rimasto in capo alla società in ragione del mancato - ad oggi - perfezionamento della cessione (o del conferimento) del ramo d’azienda nel suo complesso, occorrerà inevitabilmente attendere le determinazioni dell’Ente in ordine a:

- 1) Indirizzo ed adempimenti attuativi in ordine all’affidamento dei servizi
- 2) Indirizzo in ordine alle prospettate esigenze di assunzione
- 3) Indirizzo ed adempimenti attuativi in ordine alla cessione del ramo di azienda (opzione a prediligersi anche in conformità al piano industriale della SANB) o al consolidamento pluriennale dell’attuale disciplina negoziale che regola il rapporto tra Asipu e Sanb in termini di mero noleggio di mezzi
- 4) Indirizzo, in caso di mancata cessione, o nelle more di essa, in ordine alla negoziazione, a titolo oneroso, dell’utilizzo - a tutt’oggi non regolamentato, da parte di Sanb di quei beni strumentali non espressamente compresi nel contratto di noleggio dei mezzi, ma in parte indispensabili per l’effettivo esercizio del servizio di raccolta rifiuti (si pensi ad esempio ai maxi-contenitori con i quali sono allestite le isole ecologiche, e nondimeno ai mastelli per la raccolta differenziata “porta a porta”) e in parte comunque funzionali all’attività di Sanb e rimasti, in fase di dismissione dei locali e delle attrezzature, in uso alla suddetta società

Evidentemente la prospettiva della continuità aziendale da una parte si basa sulla riorganizzazione dell’azienda in funzione dei servizi a consolidarsi in termini di affidamento auspicabilmente pluriennale, dall’altra si basa sulla concreta possibilità di risanare la debitoria preesistente, il che sarà concretizzabile in termini di seria programmazione solo all’esito dell’assunzione delle dirimenti determinazioni dell’Ente in ordine ai nodi irrisolti di cui innanzi.

RAMO GESTIONE MANUTENZIONE VERDE PUBBLICO C.D. “BASSO”

Il Comune di Corato ha fatto ricorso nel corrente anno 2021 ad affidamenti a ditte esterne. Si ritiene che la Società, nell’ambito di un proficuo e costante rapporto di collaborazione, di

rendicontazione periodica frequente e precisa, e di un programma di controllo analogo effettivo, possa apportare consistenti vantaggi all'Ente laddove espletasse direttamente il servizio in questione:

- 1) Conoscenza diretta del territorio – tale presupposto è estremamente rilevante. Il Comune di Corato, oltre all'articolato territorio urbano, possiede circa 19 ettari di proprietà in zone extraurbane. La conoscenza della localizzazione dei singoli fondi, delle loro caratteristiche orografiche, della vegetazione ivi presente, dispensa gli organi tecnici dell'Ente dalle attività di informazione necessarie a consentire ai terzi l'effettivo disbrigo delle mansioni.
- 2) Economie di scala - la possibilità di organizzare un programma di assunzioni, formazione specifica, investimenti, su di una proiezioni pluriennale, consente di realizzare evidenti economie.
- 3) Ridotta necessità di controllo - deve sempre aversi riguardo al fatto che l'Asipu è società già sottoposta a controllo analogo, nelle modalità disciplinate dal Regolamento. L'Asipu è braccio esecutivo dell'Ente. L'Asipu inoltre, in quanto sottoposta alla disciplina di cui al dlgs 175/2016, ha un profilo pubblico che la rende soggetta in linea di massima alle medesime regole generali in ordine alla trasparenza, alle procedure di evidenza pubblica, ai criteri di affidamento ex dlgs 50/2016, alle prescrizioni anticorruzione. L'Ente ha allo stato noti e significativi problemi di organico che comportano notevoli sforzi ed inevitabile dispendio di energie nell'attività di controllo dei lavori svolti da ditte terze. L'affidamento del servizio ad Asipu consentirebbe, conclusivamente, notevoli economie all'Ente anche in riferimento all'impegno del personale dell'Ente medesimo.

RAMO GESTIONE MANUTENZIONE ORDINARIA E STRAORDINARIA VERDE “ALTO”

Dati per premessi e qui riprodotti i profili di cui ai punti 1, 2, 3 del punto che precede, occorre precisare che i costi di manutenzione ordinaria e straordinaria del verde “alto” si presentano, anche alla luce dello “storico” degli ultimi anni, significativamente alti e tali verosimilmente saranno anche negli anni prossimi, in considerazione degli interventi già in parte pianificati dall'Ente. L'affidamento di tali servizi all'Asipu comporterebbe i vantaggi di cui sopra; occorre precisare che, al fine di conseguire effettive economie, è opportuno che tale servizio venga affidato con congruo anticipo, affinché l'Asipu possa attrezzarsi tempestivamente con i mezzi ed il personale adeguatamente formato per i lavori suddetti, considerate le specifiche complessità, sotto il profilo tecnico e della sicurezza sul lavoro, che comportano i lavori in quota. Ma a parere dello scrivente è proprio su questi orizzonti che deve misurarsi l'ambizione della Società e dell'Ente, ossia sulla prospettiva di sviluppare in proprio know how e professionalità di alto profilo tecnico-specialistico, al fine di poter far fronte alle esigenze dell'Ente con la massima tempestività, e nondimeno con efficacia ed economicità.

RAMO GESTIONE CIMITERO

La gestione dei servizi cimiteriali è già in essere. Tuttavia, nella prospettiva non lontana del pensionamento dell'unico dipendente avente funzioni di custodia e presidio amministrativo del Cimitero è doveroso prospettare l'utilità di una estensione all'Asipu anche dei servizi facenti capo all'attuale dipendente. Ciò consentirebbe altresì una gestione più organica delle funzioni di custodia del cimitero (attualmente svolte dall'Asipu solo in sostituzione del dipendente o per le ore ulteriori rispetto a quelle di ordinario servizio del medesimo) e delle funzioni amministrative. Inoltre l'Asipu potrebbe sviluppare un sistema di mappatura e gestione informatica del cimitero, servizio che semplificherebbe la conoscenza delle sepolture ed ogni informazione ad esse connessa. Tale modalità, oltre ad essere strumentale allo stesso Ente, si riverbererebbe in utilità ed efficienza del servizio anche nei confronti degli utenti.

Si consideri ad esempio:

- 1) La possibilità di individuare, a richiesta di parenti non residenti, la sepoltura di un congiunto
- 2) La possibilità di monitorare in tempo reale la decorrenza dei termini per estumulazioni ed esumazioni
- 3) La possibilità di creare un'interfaccia con gli utenti per le segnalazioni di guasti all'impianto delle lampade votive
- 4) La possibilità di avere immediati riferimenti e dati statistici

RAMO GESTIONE SERVIZI PULIZIA, ANTINCENDIO, LOGISTICA DI SUPPORTO TECNICO - TEATRO COMUNALE

La società ha già svolto, in passato, servizi di assistenza tecnica, pulizia, e presidio antincendio, presso il Teatro Comunale. Tali servizi sono stati espletati fino al mese di febbraio 2020, ossia fino a quando ne è stata disposta la chiusura in ottemperanza alle disposizioni normative finalizzate a prevenire la diffusione della pandemia da covid-19.

L'Asipu potrà dunque senz'altro essere affidataria dei servizi in questione in vista della prossima riapertura del Teatro e delle attività.

Il servizio potrà espletarsi attraverso la direzione tecnica di palco, macchine di scena, ed in generale della struttura, l'assistenza prestata dalle "maschere", l'espletamento dei servizi antincendio, e nondimeno anche attraverso la manutenzione costante degli impianti, la custodia della struttura, la pulizia ed i servizi correlati di disinfestazione ed igienizzazione che, quantomeno nell'immediato futuro, dovranno essere espletati nel rigoroso rispetto dei protocolli anticovid. Alla luce delle pregresse esperienze sarà opportuno conferire al direttore tecnico ampi poteri di controllo e disciplina in ordine agli accessi di tecnici ed artisti, in quanto implicanti profili di corretta utilizzazione degli impianti e, soprattutto, di sicurezza personale.

RAMO GESTIONE MANUTENZIONE ORDINARIA STRADE URBANE ED EXTRAURBANE

La società in passato si è occupata di piccoli interventi di manutenzione delle strade comunali, non implicanti rifacimenti integrali della sede stradale ma semplici quanto funzionali operazioni di ripristino asfalto nei casi di dissesto del manto.

La società è ancora dotata di macchine idonee alla stabilizzazione dell'asfalto ad applicarsi su piccole aree, ed ha ancora un valido know how per l'esecuzione di tali interventi.

Tale servizio, se svolto non in via occasionale ma in modalità continuative, apporta enormi vantaggi al Comune ed alla collettività degli utenti della strada, in quanto il dissesto del manto stradale è, come è noto, causa di molti danni e correlate richieste risarcitorie.

RAMO GESTIONE MANUTENZIONE ORDINARIA DI EDIFICI PUBBLICI

Il patrimonio immobiliare dell'Ente è costituito da numerosissimi edifici, anche adibiti ad attività scolastica.

Si propone l'affidamento ad Asipu degli interventi di ordinaria manutenzione del patrimonio immobiliare comunale, così da avere un significativo effetto deflattivo sugli oneri amministrativi dell'Ente correlati alle frequenti necessità di intervento e così da conseguire un diretto controllo, attraverso i noti processi di controllo analogo, sulle spese e sulla qualità degli interventi.

RAMO GESTIONE MANUTENZIONE IMPIANTI IDRICI E FONTANE ORNAMENTALI

Anche tale servizio è stato oggetto di affidamento ad Asipu in un recente passato, peraltro con notevole contenimento di costi.

La possibilità peraltro di espletare mansioni manutentive che investano più ambiti, sia strutturali che impiantistici, consentirebbe ad Asipu di sviluppare efficaci economie di scala, con ridondanze economiche utili anche per l'Ente proprietario.

RAMO GESTIONE BONIFICHE AREE EXTRAURBANE

Preso atto del diffuso malcostume dell'abbandono di rifiuti in aree extraurbane, anche di significativo pregio paesaggistico, e della opportunità di procedere a periodiche operazioni di bonifica specie delle aree più sensibili, l'Asipu si dispone nei confronti dell'Ente quale azienda in possesso di tutte le autorizzazioni e la dotazione di mezzi occorrenti per l'espletamento di servizi di bonifica, anche di materiali ad alta pericolosità.

RAMO GESTIONE PARCHEGGI A PAGAMENTO

Risulta cessato il rapporto contrattuale tra il Comune e la società concessionaria del servizio di gestione dei parcheggi a pagamento.

Il servizio in questione potrebbe essere agevolmente espletato da Asipu.

In tale prospettiva, si rappresenta la possibilità, senza aggravio di costi per l'Ente ma nell'ambito delle stesse consistenze economiche storicamente appannaggio della società in passato concessionaria, di attivare servizi di controllo a mezzo personale ausiliario.

Lo strettissimo rapporto già esistente tra il Comando Polizia Locale e la Società, per tutti i servizi di segnaletica stradale, transennamento, gestione eventi, interventi per la rimozione di carcasse canine e feline, costituisce un presupposto estremamente favorevole rispetto all'innesto di questo ulteriore servizio, che evidentemente va svolto in stretta collaborazione con il Comando suddetto.

Inoltre l'Asipu potrebbe far fronte alla necessità di insediare colonnine tecnologicamente adeguate alle più moderne esigenze ed alle più comode modalità di pagamento elettronico, così sostituendo le obsolete macchine ad oggi installate.

Una dotazione informatica di supporto consentirebbe al Comune il controllo diretto ed in tempo reale delle entrate del servizio e delle zone di maggior fruizione del servizio, così da avere piena e sempre attualizzata contezza degli introiti, delle eventuali disfunzioni, della localizzazione delle necessità funzionali anche alla corretta pianificazione degli interventi di gestione della mobilità urbana.

RAMO GESTIONE SERVIZIORTRASPORTO SCOLASTICO

Il trasporto scolastico è a tutt'oggi un servizio ad altissima rilevanza pubblica, sia in quanto la platea degli utenti è costituita da bambini anche in tenerissima età, sia in quanto funzionale al diritto allo studio.

Si prospetta l'opportunità di portare "in house" il predetto servizio, per conseguire, oltre a consistenti vantaggi in termini di economicità del servizio, anche quegli obiettivi di "universalità e socialità" (costituenti alcuni dei parametri motivazionali per l'affidamento di servizi in house providing) che, avuto riguardo alla peculiarità del servizio, si prospettano come assi cartesiani di riferimento.

Il servizio di trasporto scolastico è notoriamente un servizio ad altissima rilevanza per l'utenza, in quanto assolve ad un'incombenza che diversamente, ed anche in caso di malfunzionamento del servizio medesimo, grava sulle famiglie.

Il servizio deve puntare alla massimizzazione del numero degli utenti, alla massimizzazione dei punti di prelievo, alla razionalizzazione dei percorsi, alla ottimizzazione della gestione amministrativa, alla massimizzazione delle condizioni di sicurezza per i bambini e nondimeno di amichevolezza del rapporto con i piccoli utenti.

Si consideri che il servizio si prospetta come "pubblico" nei riguardi dell'utenza, ma altresì come "strumentale" nei confronti dell'Ente, in quanto esso, proprio perché svolto da una società in house, può contemplare anche il disbrigo della gestione amministrativa del servizio medesimo, che grava significativamente sull'apparato burocratico dell'Ente.

Nella prospettiva dell'affidamento, se esso si prospettasse in termini pluriennali, potrebbe agevolmente contemplarsi un piano di investimenti funzionale al progressivo rinnovo del parco

automezzi deputato all'espletamento del servizio medesimo, che resterebbe acquisito al patrimonio del Comune o comunque della società partecipata al 100% dal Comune, e che consentirebbe pertanto, nel prosieguo, anche in ipotesi di successivo affidamento a terzi, di conseguire consistenti economie.

RAMO GESTIONE ATTUAZIONE INTERVENTI PNRR

Come è noto, con legge 108/2021, di conversione del dl 77/2021, il parlamento italiano ha approvato il piano della governance dei finanziamenti e degli interventi relativi al piano nazionale di ripresa e resilienza.

Per quanto riguarda l'attuazione degli interventi del PNRR, il decreto dispone, in via generale, che alla realizzazione operativa degli interventi provvedono le Amministrazioni centrali, le Regioni e gli enti locali, sulla base delle specifiche competenze istituzionali, ovvero della titolarità degli interventi previsti nel PNRR. È previsto, inoltre, che le Amministrazioni possano, mediante apposite convenzioni, avvalersi del supporto tecnico-operativo di società in house qualificate ai sensi dell'art 38 del Codice dei contratti pubblici.

La norma in sostanza istituisce una modalità ad hoc di partenariato pubblico-pubblico, agevolato e diretto, per l'espletamento di un servizio puramente strumentale, da parte della società in house, in favore dell'Ente Socio.

L'occasione è particolarmente appetibile, in quanto per tale ipotesi la Società potrebbe svolgere un ruolo di pieno supporto tecnico ed operativo all'Ente, naturalmente senza alcuna deroga al sistema di controllo analogo, sollevando gli organi tecnico-amministrativi dell'Ente da un onere difficilmente compatibile con il disbrigo di ogni altra ponderosa incombenza ordinaria.

RAMO GESTIONE IMPIANTI

La società potrà acquisire la gestione degli impianti tecnologici ed energetici del Comune di Corato, con prospettive ed obiettivi di concreta implementazione tecnologica e valorizzazione economica. Una graduale immissione della società in questo settore, supportata da idoneo piano di assunzioni, potrebbe consentire alla società, e quindi al Comune attraverso di essa, di gestire direttamente il mercato dell'energia per quel che concerne in generale i consumi e in particolare, per esempio, la remuneratività degli impianti fotovoltaici già in esercizio.

Nondimeno la società potrebbe coadiuvare l'Ente nella predisposizione di idonee colonnine di ricarica per veicoli elettrici, nell'adeguamento degli impianti di illuminazione pubblica o anche solo cimiteriale, con prospettive di concreti vantaggi economici e valorizzazione di processi di risparmio energetico del tutto coerenti con alcuni punti chiave della transizione ecologica (rinnovabili, economia circolare, mobilità a zero emissioni).

RAMO GESTIONE PROGETTI SPERIMENTALI

L'Asipu ha dismesso il proprio storico "core business" costituito da raccolta e trasporto dei rifiuti urbani, ma lo scrivente ritiene che la rilevanza strategica del settore igiene urbana e rifiuti possa indurre a valorizzare, nel futuro, il know how e le correlate autorizzazioni ancora pienamente attive ed in carico alla Società, impegnandole in un processo evolutivo finalizzato alla sperimentazione ed attivazione di impianti deputati alla chiusura del ciclo dei rifiuti.

In particolare gli scarti organici biodegradabili di origine vegetale e animale sono tra i rifiuti maggiormente prodotti sia in ambito urbano che in ambito produttivo nei territori con un'economia basata sul settore agroalimentare.

La sola raccolta di rifiuti organici in Italia (umido e verde) ha raggiunto quota 6.6 milioni di tonnellate, confermandosi la frazione più importante per la raccolta differenziata (40.4%); da questa massa recuperata si producono nel nostro Paese 2 milioni di tonnellate di compost e 90 milioni di metri cubi di biometano (fonti: Rapporto Rifiuti Ispra 2018 e Consorzio Italiano Compostatori): dei due, il primo viene restituito alla natura, in particolare al suolo, e rientra nel ciclo biologico.

Sul territorio nazionale gli impianti di recupero della frazione organica sono passati da 326 a 338 strutture nel 2019, comprendono un'unità di compostaggio e di digestione anaerobica; entrambi sfruttano processi naturali-biologici mediati da microrganismi che trasformano il rifiuto in compost e/o in biogas.

Questi processi di trasformazione c.d. di "umificazione" della materia organica sono processi di metabolizzazione ed umificazione lenti (90 giorni mediamente), richiedono ampi spazi per lo stoccaggio-trattamento-maturazione, e grandi stabilimenti atti ad ospitare masse voluminose sottoposte a processi pilotati di decomposizione naturale sino a raggiungere la stabilità del materiale. Tra le pratiche virtuose per il recupero di materia nel processo di chiusura del ciclo dei rifiuti ("closing the loop") e in linea con gli obiettivi definiti dalla Commissione europea, è possibile annoverare una innovativa tecnologia tutta italiana, che utilizza le microonde, idonea a trattare diverse tipologie di scarti biodegradabili per la produzione di fertilizzanti organici ad alta efficienza.

Questa tecnologia è nata da un'intuizione in laboratorio, si è sviluppata coinvolgendo centri di ricerca universitari e società private dislocati in Puglia, Sardegna e Lombardia ed è stata brevettata da FastHum S.r.l. a livello nazionale e internazionale (brevetto U.E. Nr. 2016/012986 A1, brevetto U.S.A. Nr. 2017/0210676 A1). La tecnologia, basata sull'uso delle microonde, può essere impiegata per il recupero degli scarti vegetali provenienti dal settore agricolo e di trasformazione, degli scarti urbani come la FORSU, degli scarti della GDO, degli scarti di macellazione e della ristorazione, e presenta notevoli vantaggi rispetto al naturale processo biologico di compostaggio, primo tra tutti l'esponenziale riduzione dei tempi di trasformazione/trattamento della materia organica. Tutto il processo avviene infatti nell'arco di una giornata, a differenza dei 90 giorni necessari per il compostaggio tradizionale. Il metodo fisico (microonde appunto) si caratterizza per la semplicità del processo, non necessitando del continuo apporto di ossigeno alla massa in decomposizione mediante rivoltamento e/o aerazione forzata. Esiste anche un enorme vantaggio in termini di sostenibilità ambientale, in quanto non si generano scarti o reflui (c.d. "zero waste" auspicato dagli indirizzi più

recenti della UE in materia di gestione dei rifiuti), e in termini di emissioni, visto che la matrice organica viene trasformata all'interno di corpi chiusi, per cui l'emissione di odori sgradevoli è drasticamente ridotta rispetto al compostaggio non essendo previsto il trattamento in cumuli. Grazie alla già citata rapidità del processo, gli impianti non necessitano di grandi spazi per lo stazionamento dei rifiuti, possono essere allocati con maggiore facilità e servire un consorzio di comuni attigui, garantendo lo smaltimento dei rifiuti organici a chilometro zero.

Un impianto che utilizza questa tecnologia è già installato e funzionante in Sardegna, e viene utilizzato dalla Concimi Biologici S.r.l. per il recupero di materia degli scarti di macellazione (sottoprodotti di origine animale), il risultato è un fertilizzante organico stabile, ricco di azoto, di carbonio organico, che si caratterizza per la peculiare presenza di acidi umici e fulvici a catena ridotta (Fig. 1) che garantiscono alle colture un migliore e più rapido assorbimento di questi elementi nutritivi.

Le opportunità di finanziamento correlate al PNRR e l'importanza strategica di un impianto che, dapprima in via sperimentale e quindi auspicabilmente in modalità definitiva e produttiva consenta al Comune di Corato di avere "a chilometro zero" la concreta possibilità di smaltire la frazione organica, o parte di essa, e nondimeno altri scarti vegetali o scarti di produzione animale, o quant'altro trattabile con la tecnologia di cui innanzi, inducono a valutare con entusiasmo e con sano pragmatismo la concreta progettualità innanzi esposta.

Risorse finanziarie, umane e strumentali ad esso destinate, criteri di valutazione.

Per la realizzazione del presente obiettivo, saranno necessarie le risorse umane e finanziarie che l'Amministrazione comunale, previa condivisione dei programmi prospettati, riterrà di condividere e corrispondere. Pertanto le previsioni di carattere economico-finanziario contenute nel presente documento sono da ritenersi di carattere meramente propositivo per l'amministrazione, senza alcun carattere vincolante ed autorizzatorio. Tali determinazioni quantitative sono state quantificate sulla base dei costi presunti per gli standard di servizio attesi, tenuto altresì conto dei dati contabili storici, disponibili in base all'esperienza maturata dalla società in relazione ai servizi gestiti.

Pertanto ed in aggiunta, sulla base delle considerazioni contenute nel presente piano:

- Si rende opportuno – se non inevitabile – provvedere all'assunzione di ulteriori unità lavorative;
- Si rende altresì non più procrastinabile, l'afflusso di risorse finanziarie verso la società, quali riscossioni di crediti già appostati in bilancio, nonché il ripianamento della perdita di esercizio 2020, come altresì già deliberato in sede di assemblea dei soci del giorno 16 agosto 2021;

Fase di riorganizzazione aziendale

Attualmente la Società dispone di una sede del tutto inadatta, costituente parte residuale del complesso già unitariamente adibito fino al 31.07.2020 a sede dell'Asipu, parco automezzi, isola ecologica.

Dal 1.08.2020 la Società dispone di un locale ad uso uffici, costituito da due vani con servizi, da un locale uso deposito, e da una zona attigua per il parcheggio mezzi.

Evidentemente, una volta consolidati i servizi oggetto di affidamento, la Società dovrà immediatamente dotarsi di nuova sede che assolvere alle esigenze funzionali ed organizzative sia dell'area "governance" che dell'area "produzione", e di adeguati locali e spazi aperti per il ricovero dei mezzi e dei materiali e beni strumentali, oltre che di locali deputati alle esigenze del personale adibito all'espletamento dei servizi esecutivi.

Al contempo, acquisito dall'Ente Socio ogni opportuno indirizzo in ordine ai servizi ed in ordine alla gestione del patrimonio (vedi innanzi quanto riferito in ordine ai rapporti Sanb/Asipu), la Società potrà attivare le adeguate iniziative atte a risanare la debitoria pregressa.

Evidentemente, infatti, costituisce ineludibile presupposto di un piano di risanamento la preventiva decisione in ordine a cessione del ramo di azienda o opzioni alternative.

Si consideri in particolare che la debitoria attualmente gravante sulla Società trova causa in gran parte nell'esercizio del servizio di igiene urbana espletato fino al 31.07.2020, e solo marginalmente nei servizi complementari.

In ipotesi di cessione di ramo di azienda sarà verosimilmente oggetto di valutazione la cessione della debitoria (in parte qua) a Sanb, o, laddove essa rimanga tutta in capo ad Asipu, che si atterrebbe a quel punto quale "bad company", rispetto alla cessione dei soli componenti positivi del patrimonio in favore di Sanb ("good company"), si avrebbe certamente la determinazione di un corrispettivo di cessione d'azienda estremamente più alto.

Insomma, è lapalissiano che se l'intera debitoria accertata fino al 2020 deve essere sostenuta da Asipu, allora il piano di risanamento dovrà vedere impegnate le somme derivanti dalla cessione del ramo di azienda.

Se invece l'intera debitoria inerente al servizio di igiene urbana verrà ceduta a Sanb, di essa l'Asipu non dovrà più occuparsi.

Per contro, se la cessione non dovesse essere affatto disposta, allora Asipu dovrebbe farsi carico comunque dell'intera debitoria, ma a quel punto la negoziazione dell'uso a titolo oneroso con Sanb dei beni strumentali non dovrebbe avere più ad oggetto il solo parco automezzi, ma anche tutti gli altri beni attualmente oggetto di uso a titolo gratuito. Evidentemente per tale ipotesi sarà proprio la misura del corrispettivo del noleggio a fungere da fattore economico-finanziario determinante per la pianificazione del risanamento della debitoria.

Parte integrante dell'obiettivo di riorganizzazione è il fronte delle assunzioni.

Come appresso meglio è spiegato, la Società ha ASSOLUTA NECESSITA' di acquisire, in tempi rapidissimi, il doveroso input per l'avvio delle procedure di assunzioni quantomeno strettamente funzionali a garantire la basica autosufficienza amministrativa e produttiva.

Ma se questo è l'orizzonte di prossimità, ben altre sono le progettualità da esperirsi ed attuarsi in caso di affidamento di plurimi e pluriennali esercizi.

L'obiettivo, in particolare, è ridurre progressivamente il fabbisogno di apporti aziendali esterni, ed ugualmente di ridurre alle sole situazioni di stretta urgenza il ricorso al "lavoro somministrato", che pacificamente non può costituire una modalità "ordinaria" per sopperire al fabbisogno di personale, ma che al contempo si rende indispensabile laddove non sia possibile tracciare un percorso pluriennale consolidato da affidamenti di servizi e laddove, in ogni caso, le decisioni in merito giungano in tempi troppo ravvicinati per poter espletare utilmente le valide procedure di assunzione di cui al d.lgs 165/2001 cui è sottoposta la società ex art. 16 dlgs 175/2016.

La concreta attuazione di un piano di assunzioni, coerente e progressivo rispetto all'affidamento dei servizi, e coerente con la loro durata auspicabilmente pluriennale, consentirà di conseguire notevoli economie di spesa, e di valorizzare economicamente i singoli servizi in termini sempre più congrui, con inevitabili ricadute positive sullo stesso Ente Socio.

5. Piano del fabbisogno del personale

5.1. Descrizione dell'organico attuale

A seguito del processo di passaggio gestionale del servizio di igiene urbana a favore della partecipata Sanb spa, tutto il personale operativo adibito al servizio, nonché il personale tecnico-amministrativo, è stato riassunto in base alle previsioni del CCNL di categoria alle dipendenze del gestore subentrante Sanb spa.

La situazione generatasi, di parziale scopertura in termini organizzativi ed operativi, ha imposto la necessità di una rapida riorganizzazione dei processi interni, con risorse umane e materiali disponibili o di rapido approvvigionamento.

Con riferimento al percorso di riorganizzazione sopra illustrato, che individua nella Società "un unicum"- cabina di regia tecnica, amministrativa e operativa – si rilevano le seguenti necessità:

AREA GOVERNANCE

Amministrazione, Finanze e Controllo - Risorse Umane:

Attualmente, le risorse adibite all'area sono rappresentate da n. 2 unità in somministrazione di lavoro. Per quanto concerne il fabbisogno, si veda appresso.

AREA PRODUZIONE

Il conseguimento degli obiettivi posti dall'Amministrazione richiede una complessa strategia di gestione integrata dei servizi, attraverso l'ottimizzazione dei servizi di manutenzione degli impianti esistenti e dei costi

Rispetto alla dotazione attuale il piano del fabbisogno prevederebbe l'assunzione di personale tecnico, per una gestione ottimale delle attività in corso di svolgimento.

Lo svolgimento di procedure di reclutamento consentirebbe l'internalizzazione e stabilizzazione di servizi attualmente esternalizzati.

Nell'area produzione sono attualmente impegnate due unità somministrate. Come innanzi si è detto l'unica unità assunta a tempo indeterminato è di fatto assente da molti mesi per malattia.

Per quanto concerne il fabbisogno, si veda appresso.

5.2. Programmazione delle Risorse Umane

La programmazione delle risorse umane per il triennio 2022-2024 ha lo scopo di contemperare le attività che sarebbero trasferite dal Comune di Corato ad Asipu s.r.l. con le unità lavorative necessarie ad assicurare i servizi assegnati, valutate la convenienza di esternalizzazione di alcune di esse.

Il nuovo modello organizzativo consente di:

- Rispondere ad esigenze del settore;
- Pianificare e programmare la strategia nel breve-medio periodo di sviluppo della società;
- Pianificare e sviluppare l'attività di progettazione al fine di reperire fondi comunitari
 - Assicurare il coordinamento unitario delle attività tecnico-amministrative per la gestione di specifiche criticità aziendali;
 - Assicurare il Controllo di Gestione Internal Audit e Compliance e Deployment delle strategie definite di concerto con il Comune.

Si rappresenta che, in base all'art. 19 del D. lgs. N. 175/2016, Le amministrazioni pubbliche socio fissano, con propri provvedimenti, obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di

funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, tenendo conto del settore in cui ciascun soggetto opera, delle società controllate, anche attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale e tenuto conto di quanto stabilito all'articolo 25, ovvero delle eventuali disposizioni che stabiliscono, a loro carico, divieti o limitazioni alle assunzioni di personale.

Le società a controllo pubblico garantiscono il concreto perseguimento degli obiettivi di cui al comma 5 tramite propri provvedimenti da recepire, ove possibile, nel caso del contenimento degli oneri contrattuali, in sede di contrattazione di secondo livello.

Pertanto, fermo restando il fabbisogno di personale necessario per il rilancio della società, la fase iniziale della programmazione del fabbisogno e dei relativi oneri, dovrà essere esaminata di comune intesa con il socio unico.

Allo stato attuale, considerata la necessità di addivenire ad immediate determinazioni in ragione dell'imminenza del termine del 31.12.2021, termine entro il quale scadranno i contratti di somministrazione attualmente in essere, si propone con il presente piano l'attivazione in termini assolutamente rapidi di procedure di assunzione, nel rispetto delle procedure e della disciplina di cui all'art. 35 co.3 dlgs 165, di **almeno 5 unità** al fine di far fronte alle esigenze di management e gestione amministrativa della società, così come ripartite e qualificate nella sezione 3.2 (organigramma e dimensionamento), e di almeno **altre 5 unità** al fine di ricoprire i profili più qualificati dell'area produzione ed operativa.

In relazione ai servizi ad attivarsi, ed alla durata auspicabilmente pluriennale degli affidamenti, si dovrà concordare un progressivo piano di assunzioni per l'espletamento dei singoli servizi.

Non essendo ragionevolmente possibile procedere ad una massiccia campagna di assunzioni prima che i singoli servizi siano affidati, si fa appello agli organi politici e dirigenziali dell'Ente affinché gli atti di indirizzo ed i consequenziali atti di affidamento siano TEMPESTIVAMENTE ADOTTATI.

5.3. Verifiche del dimensionamento del personale

Tenendo presente l'evoluzione normativa del settore, le valutazioni elaborate in materia assunzionale, non possono prescindere dall'esigenza di flessibilità operativa che rapporti, in senso dinamico, gli obiettivi complessivamente assegnati all'attività svolta, all'intensità di manodopera, ai mezzi disponibili e alle caratteristiche tipiche dello strumento gestionale privatistico.

È vero infatti che la dimensione dell'efficienza gestionale di una società può essere variamente misurata e la realtà, anche per l'effetto di legittime scelte di affidamento e di accrescimento qualitativo dei servizi resi o per la fissazione di importanti obiettivi strategici da parte dell'Ente

controllante, non è sottoponibile a sterili misurazioni statiche bensì a valutazione ponderate da assumere di volta in volta, utilizzando gli obiettivi fissati come parametri contabili di riferimento per verificare il tendenziale contenimento delle spese ma anche l'ottimale impiego delle risorse.

Sicché, così come previsto negli strumenti di programmazione adottati dal Comune, la verifica dei fabbisogni delle partecipate in sede di controllo analogo è stata indirizzata al tendenziale contenimento delle spese di personale, tenendo, tuttavia, in debitoconto:

- ✓ della realtà fortemente dinamica che caratterizza le società partecipate;
- ✓ del settore di operatività e dell'intensità di utilizzo del personale;
- ✓ della situazione organizzativa;
- ✓ dell'accrescimento quali-quantitativo e dell'ampliamento dell'attività erogata.

Inoltre, la programmazione è stata svolta mediante l'analisi economica dell'incidenza del costo del personale sui bilanci aziendali dell'ultimo triennio, considerando sia l'ipotesi di mantenimento che di ampliamento degli standard produttivi nel breve termine.

Ciò detto i principali indicatori che sono stati presi in considerazione riguardano i rapporti tra macroaggregati di bilancio e, in particolare:

- ✓ le spese di personale sul valore della produzione;
- ✓ le spese di personale sul costo della produzione;

La verifica complessiva degli indicatori oggetto di analisi è stata finalizzata alla valutazione del corretto andamento della gestione societaria complessivamente intesa rispetto al settore di operatività, all'intensità di utilizzo del personale, alla dimensione dei servizi affidati e agli obiettivi strategici perseguiti.

5.4. Compatibilità economica finanziaria del piano del fabbisogno del personale

La programmazione delle risorse umane per il triennio 2022-2024 dovrà risultare compatibile sia economicamente che finanziariamente con i trasferimenti previsti dal Comune di Corato e con il canone derivante dal contratto.

Inoltre lo svolgimento delle procedure di assunzione ed il sostenimento dei maggiori costi per il personale, dovrà essere attuato in coerenza con il provvedimento che l'Ente sarebbe chiamato ad adottare in ottemperanza al D. Lgs. N. 175/2016.

I maggiori costi derivanti dall'incremento delle risorse in organico non richiedono particolari incrementi di trasferimenti da parte del Comune in quanto in buona parte mitigati dall'internalizzazione di diverse attività per le quali attualmente la Società impiega diverse risorse economiche e dal pensionamento del lavoratore dipendente attualmente in forza.

La compatibilità economica e finanziaria delle assunzioni previste dovrà comunque essere verificata di volta in volta sulla base di eventuali nuovi affidamenti e di trasferimenti di risorse che il Comune di Corato potrà effettuare in favore della società.

6. Piano economico finanziario degli investimenti

Complessivamente i conti economici previsionali, nel rispetto dei volumi di attività ipotizzati come di seguito illustrati, evidenziano un risultato netto positivo già a partire dal primo anno e costante negli anni successivi.

Si sottopongono inoltre, le risultanze dei conti economici previsionali redatti in base ad uno scenario rappresentato dalla mera prosecuzione degli affidamenti dei servizi esistenti (scenario 1), nonché di quello che contemplerebbe l'affidamento di nuovi servizi, secondo le specifiche prospettate e dettagliate nel par. 4.2 "Obiettivi e linee strategiche" (Scenario 2).

CONTTO ECONOMICO - Scenario 1	Storico		budget	
	2021	2022	2023	2024
input				
A) VALORE DELLA PRODUZIONE				
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	800.000,00	800.000,00	900.000,00	1.000.000,00
2) Variazioni delle rim. di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	-	-	-	-
3) Variazione dei lavori in corso su ordinazione	-	-	-	-
4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	-	-	-	-
5) Altri ricavi e proventi	1.450.000,00	-	-	-
TOTALE DEL VALORE DELLA PRODUZIONE	2.250.000,00	800.000,00	900.000,00	1.000.000,00
B) COSTI DELLA PRODUZIONE				
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	760.000,00	30.000,00	35.000,00	40.000,00
7) Per servizi	900.000,00	230.000,00	290.000,00	350.000,00
8) Per godimento di beni di terzi	-	-	-	-
9) Per il personale	60.000,00	62.000,00	65.000,00	77.000,00
10) Ammortamenti e svalutazioni	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00
11) Variazioni delle rim. di materie p., suss., di cons. e merci	-	-	-	-
12) Accantonamenti per rischi	-	-	-	-
13) Altri accantonamenti	-	-	-	-
14) Oneri diversi di gestione	60.000,00	35.000,00	50.000,00	60.000,00
TOTALE DEI COSTI DELLA PRODUZIONE	2.130.000,00	707.000,00	790.000,00	877.000,00

DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A - B)	120.000,00	93.000,00	110.000,00	123.000,00
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI (+/-)	-	-	-	-
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE				
18) Rivalutazioni (+)	-	-	-	-
19) Svalutazioni (-)	-	-	-	-
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI (+/-)	-	-	-	-
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	120.000,00	93.000,00	110.000,00	123.000,00
22) Imposte correnti sul reddito dell'esercizio e differite (-/+)	60.000,00	46.500,00	55.000,00	61.500,00
23) UTILE (PERDITA) DELL' ESERCIZIO	60.000,00	46.500,00	55.000,00	61.500,00

CONTO ECONOMICO - Scenario 2	Storico		Budget	
	2021	2022	2023	2024
A) VALORE DELLA PRODUZIONE				
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	800.000,00	2.720.000,00	2.820.000,00	2.920.000,00
2) Variazioni delle rim. di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	-	-	-	-
3) Variazione dei lavori in corso su ordinazione	-	-	-	-
4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	-	-	-	-
5) Altri ricavi e proventi	1.450.000,00	-	-	-
TOTALE DEL VALORE DELLA PRODUZIONE	2.250.000,00	2.720.000,00	2.820.000,00	2.920.000,00
B) COSTI DELLA PRODUZIONE				
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	760.000,00	300.000,00	320.000,00	330.000,00
7) Per servizi	900.000,00	1.300.000,00	1.370.000,00	1.390.000,00
8) Per godimento di beni di	-	-	-	-

terzi				
9) Per il personale	60.000,00	500.000,00	510.000,00	520.000,00
10) Ammortamenti e svalutazioni	350.000,00	400.000,00	400.000,00	420.000,00
11) Variazioni delle rim.di materie p., suss., di cons.e merci	-	-	-	-
12) Accantonamenti per rischi	-	-	-	-
13) Altri accantonamenti	-	-	-	-
14) Oneri diversi di gestione	60.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00
TOTALE DEI COSTI DELLA PRODUZIONE	2.130.000,00	2.580.000,00	2.680.000,00	2.740.000,00
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A - B)				
	120.000,00	140.000,00	140.000,00	180.000,00
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI (+/-)				
	-	-	-	-
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE				
18) Rivalutazioni (+)	-	-	-	-
19) Svalutazioni (-)	-	-	-	-
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI (+/-)				
	-	-	-	-
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	120.000,00	140.000,00	140.000,00	180.000,00
22) Imposte correnti sul reddito dell'esercizio e differite (-/+)				
	60.000,00	70.000,00	70.000,00	90.000,00
23) UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO				
	60.000,00	70.000,00	70.000,00	90.000,00

Nei paragrafi successivi verranno dettagliate le principali voci di conto economico, descrivendone sia la loro proiezione nel periodo considerato, sia i principali razionali a supporto.

6.1. Ricavi di gestione operativa

Le voci principali che compongono i ricavi complessivi sono:

- ✓ Ricavi da prestazioni di servizi previste dai contratti di servizio sottoscritti con il Comune di Corato;
- ✓ Ricavi da attività di smaltimento di rifiuti speciali da contratti sottoscritti con soggetti diversi dal comune;
- ✓ Ricavi da attività di valorizzazione del patrimonio (noleggi, locazioni ecc.)

La composizione delle voci di ricavo riportate nel conto economico previsionale secondo lo “Scenario 2”, include i seguenti importi aggiuntivi, corrispondenti ai corrispettivi quantificati in relazione al costo dei rispettivi servizi:

Servizio aggiuntivo	Corrispettivo annuo stimato
Manutenzione verde pubblico c.d. "basso"	70.000,00
Manutenzione verde pubblico c.d. "alto"	200.000,00
Nuovi servizi cimiteriali innovativi	150.000,00
Servizi di supporto alla gestione del teatro comunale ed al settore cultura	100.000,00
Servizio bitumazione e manutenzione stradale	100.000,00
Manutenzione e gestione immobili patrimonio comunale	120.000,00
Manutenzione e gestione impianti idrici e fontane ornamentali comunali	30.000,00
Bonifiche aree extraurbane	50.000,00
Gestione parcheggi a pagamento	150.000,00
Gestione servizio trasporto scolastico	650.000,00
Gestione attuazione interventi PNRR	250.000,00
Ramo gestione impianti	50.000,00
TOTALE SERVIZI AGGIUNTIVI	1.920.000,00

Sulla base delle previsioni contenute nel documento, si prevede di raggiungere entro l'esercizio 2024 il limite minimo di fatturato previsto dal D. Lgs n. 175/2016, necessario per il mantenimento della partecipazione da parte del Comune secondo lo "scenario 1", ed entro l'esercizio 2022 in base allo "scenario 2"

6.4. [Quadroriassuntivo, strategia finanziaria e sostenibilità economica del piano di investimento](#)

6.4.1. [Investimenti programmatici con fondi disponibili in bilancio](#)

In linea con la volontà dell'Amministrazione Comunale, la Società provvederà prioritariamente alla realizzazione degli interventi di seguito indicati, in quanto rientrano già nelle piene disponibilità economiche ed operative della Società:

INVESTIMENTI	2022	2023	2024	TOTA
Attrezzature		100.000	100.000	200.000,00

La sostenibilità economica dell'intero piano finanziario, deriva essenzialmente dall'affidamento pluriennale di servizi già svolti dalla società, dai nuovi servizi programmati e proposti, dai correlati flussi finanziari sottesi all'incasso dei relativi corrispettivi.

Non va infine sottaciuta la possibilità di effettuare investimenti nelle aree di interesse e previa intercettazione di Fondi PNRR. A Tale fine, si propone l'istituzione di una cabina di regia dedicata, a funzionamento sinergico con l'ufficio società partecipate del Comune di Corato.

Lo stato patrimoniale previsionale si presenta come segue.

STATO PATRIMONIALE quadriennio 2021 - 2024				
ATTIVO	2021	2022	2023	2024
A) CREDITI VERSO SOCI PER VERS. DOVUTI	0	0	0	0
B) IMMOBILIZZAZIONI	2.000.000	1.600.000	1.300.000	1.400.000
I Immobilizzazioni immateriali				
(-) Fondo di ammortamento		0	0	0
II Immobilizzazioni materiali	2.000.000	1.600.000	1.300.000	1.400.000
(-) Fondo di ammortamento		0	0	0
III Immobilizzazioni finanziarie	0	0	0	0
C) ATTIVO CIRCOLANTE	3.695.000	2.600.000	2.100.000	1.600.000
I Rimanenze	0	0	0	0
II Crediti:	3.599.000	2.500.000	2.000.000	1.000.000
- scadenti entro l'anno	0	0	0	0
- scadenti oltre l'anno	3.599.000	2.500.000	2.000.000	1.000.000
III Attivitàfinanz. che non costituiscono immobil.				
IV Disponibilità liquide	96.000	100.000	100.000	600.000
D) RATEI E RISCONTI	0	0	0	0
TOTALE DELL' ATTIVO	5.695.000	4.200.000	3.400.000	3.000.000
PASSIVO E NETTO	2021	2022	2023	2024
A) PATRIMONIO NETTO	637.910	707.910	717.910	807.910
I Capitale e riserve	577.910	577.910	577.910	577.910

II-VII Riserve				
VIII Utili (perdite) portati a nuovo	0	60.000	70.000	140.000
Riserve in sospensione d'imposta				
IX Utile (perdita) dell'esercizio	60.000	70.000	70.000	90.000
B) FONDI PER RISCHI ED ONERI	395.115	395.115	395.115	395.115
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	40.000	78.462	117.692	157.692
D) DEBITI:	4.621.975	3.018.513	2.169.283	1.639.283
Mutui	0	0	0	0
Altri debiti a lungo				
Fornitori	4.621.975	2.000.000		1.000.000
Banche a breve	0	1.018.513	2.169.283	639.283
Diversi	0	0	0	0
Tributari	0	0	0	0
E) RATEI E RISCONTI	0	0	0	0
TOTALE DEL PASSIVO	5.057.090	3.492.090	2.682.090	2.192.090
TOTALE DEL NETTO E DEL PASSIVO	5.695.000	4.200.000	3.400.000	3.000.000

L'analisi dei flussi di cassa attesi si presenta come segue:

RENDICONTO FINANZIARIO (FLUSSI DI CASSA)	anni	I	II	III
FLUSSI DI CASSA GENERATI DALL'ATTIVITA' OPERATIVA:				
Utile (perdita) d' esercizio	70.000	70.000	90.000	
Rettifiche relative a voci che non hanno effetto sulla liquidita':				
Ammortamenti	400.000	400.000	420.000	
incremento T.F.R.nell' esercizio	38.462	39.231	40.000	
Accant. (utilizzo) fondi per rischi ed oneri	0	0	0	

Autofinanziamento totale	508.462	509.231	550.000		
Variazioni nelle attività e passività correnti:					
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	0	0	0		
Rimanenze	0	0	0		
Crediti	1.099.000	500.000	1.000.000		
Ratei e risconti attivi	0	0	0		
Fornitori	-2.621.975	-2.000.000	1.000.000		
Debiti diversi	0	0	0		
Ratei e risconti passivi	0	0	0		
Debiti tributari	0	-1.522.975	0	-1.500.000	2.000.000
Flussi di cassa generati dall'attività operativa					
	-1.014.513	-990.769	2.550.000		
FLUSSI DI CASSA DALL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO:					
(incremento) decremento immobilizzazioni materiali	400.000	300.000	-100.000		
(incremento) decremento immobilizzazioni immateriali	0	0	0		
(incremento) decremento immobilizzazioni finanziarie	0	0	0		
(incremento) decremento attività finanziarie non immobilizzate	0	400.000	0	300.000	-100.000
FLUSSI DI CASSA DALL'ATTIVITÀ FINANZIARIA:					
Variazione passività a lungo	0	0	0		
Variazioni nei conti di patrimonio netto	0	0	-60.000	-60.000	0
INCREMENTO (DECR.) NEI CONTI CASSA E BANCHE					
	-614.513	-750.769	2.450.000		
CASSA E BANCHE ALL' INIZIO DELL'ESERCIZIO					
	816.316	1.018.513	2.169.283		
CASSA E BANCHE ALLA FINE DELL'ESERCIZIO					
	1.018.513	2.169.283	639.283		
Cash Flow	-202.197	-1.150.769	1.530.000		

Infine, la prospettiva di evoluzione (positiva) dei principali indici di bilancio – secondo lo scenario n. 2 - è rappresentata come segue.

Indicatori	2021	2022	2023	2024
Ebit (differenza tra valori e costi della produzione)	120.000	140.000	140.000	180.000
% su fatturato	5,33%	5,15%	4,96%	6,16%
Ebitda (EBIT + ammortamenti)	470.000	540.000	540.000	600.000
% su fatturato	58,75%	19,85%	19,15%	20,55%
ROI (EBIT/Capitale investito)	2,11%	3,33%	4,12%	6,00%
ROS (Ebit/ FATT)	15,00%	5,15%	4,96%	6,16%
ROE (risultato netto/patrimonio netto)	9,41%	9,89%	9,75%	11,14%
Indice di indipendenza finanziaria	0,13	0,2	0,27	0,37
Incremento (+)/decremento (-) indice indipendenza finanziaria	0%	38%	24%	27%
Coeff. copertura immobilizz. (immob./PN+ debiti a lungo)	313,52%	226,02%	181,08%	173,29%

Corato, 31 ottobre 2021

L'amministratore Unico
Avv. Renato Bucci