

## PIANO PROGRAMMA (ART. 5 CO. 4 REG. CONTR. ANAL.)

### PIANO INDUSTRIALE 2024 - 2026 (ART. 5 CO. 4 LETT. "A" REG. CONTR. ANAL.)

Il presente piano industriale si propone quale momento pianificatorio coerente con gli indirizzi espressi dal Consiglio Comunale con l'approvazione del DUP e della NOTA DI AGGIORNAMENTO AL DUP 2023/2025 e 2024-2026 (delibera consiglio comunale n. 28 del 30.05.2023 e delibera c.c. n. 40 del 7.07.2023, nonché successiva delibera di consiglio comunale n. 78 del 30.10.2023).

Ai sensi dell'art. 5 co. 1 del Regolamento sul controllo analogo, infatti, "in fase di indirizzo, l'Amministrazione si esprime attraverso i documenti di programmazione di cui all'art. 170 del TUEL, tenuto conto anche di eventuali proposte delle Società partecipate."

Al fine quindi di contestualizzare il presente piano industriale, redatto ai sensi dell'art. 5 co. 4 n. 1 del Reg. Controllo Analogo, appare opportuno richiamare quanto il Consiglio Comunale ha espresso e determinato nella parte del d.u.p. (pag. 60 ss.) dedicata alle società partecipate ed in particolare, per quel che qui rileva, all'Asipu srl

#### DUP 2023-2025

##### "ASIPU s.r.l.

La società Asipu srl (società in house) nel corso dell'anno 2022 ha intrapreso efficacemente un programma di ristrutturazione economica e finanziaria reso possibile dalla definitiva regolazione, tra il Comune di Corato e la società, della maggior parte delle partite creditorie ancora aperte.

Il processo di ristrutturazione ha consentito la graduale estinzione dei debiti pendenti, attraverso operazioni transattive (c.d. "a saldo e stralcio") ed intese negoziali di rateizzazione, così da trasformare i debiti scaduti in debiti a scadere a medio termine.

Al contempo, la contrattualizzazione su ampio arco di tempo (tre anni con ulteriore opzione biennale) del noleggio di mezzi ed attrezzature di Asipu a Sanb ha consentito, da un lato ricavi certi e costanti, rinvenienti dai canoni di noleggio dei mezzi, dall'altro una rimodulazione dei piani di ammortamento dei beni strumentali, in termini e durata coerenti con i tempi contrattualizzazione. Tale diverso assetto dei piani di ammortamento ha consentito la determinazione di una quota di ammortamento più congrua rispetto al volume d'affari sviluppato dalla società, garantendo un equilibrio economico.

Nel corso del corrente anno 2023 si attuerà la prima fase della ristrutturazione aziendale sotto il profilo della ricostituzione di una dotazione di personale che, progressivamente ed entro la fine del corrente anno, sia già congrua quantomeno rispetto ai servizi correntemente resi dalla Società.

Contemporaneamente saranno completati i processi, che impegnano dialetticamente la dirigenza comunale e la dirigenza societaria, finalizzati a rimodulare, sia dal punto di vista qualitativo e quantitativo, sia dal punto di vista economico, i servizi attualmente affidati alla società da parte del Comune. Sarà al contempo avviata l'interlocuzione in ordine alla contrattualizzazione di altri servizi, al fine di ampliare lo spettro complessivo delle attività svolte dalla società in house e così conseguire il duplice obiettivo di assicurare all'Ente un braccio operativo sempre più efficace ed efficiente, e di consentire alla società di ottimizzare le proprie dotazioni organiche, acquisire personale che occupi i principali ruoli manageriali ed amministrativi, ottimizzare le risorse, avviare programmi di investimento per svecchiare le proprie dotazioni strumentali ed innovarle in funzione delle più attuali e future esigenze funzionali.

Nel corso dell'anno 2024 sarà compiuta la fase di ricostituzione della dotazione organica, e sarà possibile dare maggiore impulso alla riqualificazione della società, avviando l'ampliamento della gamma di servizi nell'ottica di

includere anche attività a più alto indice di professionalità e complessità tecnica. Si pensi ad esempio a servizi ingegneristici complementari e funzionali alle esigenze dell'Ente, a servizi nel settore energia, a servizi ad altissima valenza sociale quali quelli che vedono come destinatari e beneficiari bambini e persone non autosufficienti. La natura "multiservizi" della società, benché non frutto, nel 2020, di una scelta mirata, ma conseguenza del carattere residuale dei servizi rimasti in capo ad Asipu dopo l'affidamento a Sanb del servizio di igiene urbana, è stata poi valorizzata dall'Amministrazione Comunale attraverso scelte progressive di volta in volta coerenti con la prudenza imposta dalle difficilissime condizioni patrimoniali ed economiche e con la determinazione nel salvare e rilanciare il ruolo e la funzione strumentale della Società rispetto alle esigenze dell'Ente e della collettività. L'annualità 2024 sarà l'ambito temporale di riferimento entro il quale gli obiettivi di riqualificazione saranno più compiutamente conseguiti e potrà guardarsi al futuro in un'ottica non più di sospirata salvezza, ma di ambizioso upgrade.

Nel corso dell'anno 2025 sarà già stato conseguito in primis l'obiettivo di risanare la perdita registrata in riferimento all'anno 2020, ed auspicabilmente sarà già parzialmente conseguito l'obiettivo di risanare la perdita attestata nel bilancio relativo all'anno 2021. Ferma restando, quindi, la costante attenzione per la salvaguardia degli equilibri patrimoniali, economici e finanziari della società, che costituiranno sempre la premessa stessa di qualsivoglia programmazione, nel corso dell'anno 2025, compiutosi il processo di riqualificazione e ristrutturazione, si potrà dare definitivo slancio alle attività aziendali, dando corpo e spessore alle ambizioni di fare dell'Asipu non più solo un ente strumentale funzionale alla erogazione di servizi essenziali e complementari, ma un volano di sviluppo perfettamente integrato negli obiettivi e nei programmi più evoluti dell'Ente e della stessa Comunità cittadina."

**Il DUP 2024-2026** si colloca sulla stessa linea del precedente, rilanciando sull'anno 2026 le prospettive ed i programmi di rilancio ed implementazione quantitativa e qualitativa della Società.

**"ASIPU s.r.l.** La società Asipu srl (società in house) nel corso dell'anno 2022 ha intrapreso efficacemente un programma di ristrutturazione economica e finanziaria reso possibile dalla definitiva regolazione, tra il Comune di Corato e la società, della maggior parte delle partite creditorie ancora aperte. Il processo di ristrutturazione ha consentito la graduale estinzione dei debiti pendenti, attraverso operazioni transattive (c.d. "a saldo e stralcio") ed intese negoziali di rateizzazione, così da trasformare i debiti scaduti in debiti a scadere a medio termine. Al contempo, la contrattualizzazione su ampio arco di tempo (tre anni con ulteriore opzione biennale) del noleggio di mezzi ed attrezzature di Asipu a Sanb ha consentito, da un lato ricavi certi e costanti, rinvenienti dai canoni di noleggio dei mezzi, dall'altro una rimodulazione dei piani di ammortamento dei beni strumentali, in termini e durata coerenti con i tempi contrattualizzazione. Tale diverso assetto dei piani di ammortamento ha consentito la determinazione di una quota di ammortamento più congrua rispetto al volume d'affari sviluppato dalla società, garantendo un equilibrio economico. Nel corso del corrente anno 2023 è stata attuata la prima fase della ristrutturazione aziendale sotto il profilo della ricostituzione di una dotazione di personale che, progressivamente ed entro la fine del corrente anno, sia già congrua quantomeno rispetto ai servizi correntemente resi dalla Società. Tale ricostituzione è finalizzata ad assicurare l'espletamento dei servizi attualmente affidati dal comune, i cui costi diretti di produzione sono già stati individuati nei relativi prospetti allegati alla deliberazione di Consiglio comunale n. 117/2022. Contemporaneamente saranno completati i processi, che impegnano dialetticamente la dirigenza comunale e la dirigenza societaria, finalizzati a rimodulare, sia dal punto di vista qualitativo e quantitativo, sia dal punto di vista economico, i servizi attualmente affidati alla società da parte del Comune. Sarà al contempo avviata l'interlocuzione in ordine alla contrattualizzazione di altri servizi, al fine di ampliare lo spettro complessivo delle attività svolte dalla società in house e così conseguire il duplice obiettivo di assicurare all'Ente un braccio operativo sempre più efficace ed efficiente, e di consentire alla società di ottimizzare le proprie dotazioni organiche, acquisire personale che occupi i principali ruoli manageriali ed amministrativi, ottimizzare le risorse, avviare programmi di investimento per svecchiare le proprie dotazioni strumentali ed innovarle in funzione delle più attuali e future esigenze funzionali. Nel corso dell'anno 2024 sarà

compiuta la fase di ricostituzione della dotazione organica, e sarà possibile dare maggiore impulso alla riqualificazione della società, avviando l'ampliamento della gamma di servizi nell'ottica di includere anche attività a più alto indice di professionalità e complessità tecnica. Si pensi ad esempio a servizi ingegneristici complementari e funzionali alle esigenze dell'Ente, a servizi nel settore energia, a servizi ad altissima valenza sociale quali quelli che vedono come destinatari e beneficiari bambini e persone non autosufficienti. La natura "multiservizi" della società, benché non frutto, nel 2020, di una scelta mirata, ma conseguenza del carattere residuale dei servizi rimasti in capo ad Asipu dopo l'affidamento a Sanb del servizio di igiene urbana, è stata poi valorizzata dall'Amministrazione Comunale attraverso scelte progressive di volta in volta coerenti con la prudenza imposta dalle difficilissime condizioni patrimoniali ed economiche e con la determinazione nel salvare e rilanciare il ruolo e la funzione strumentale della Società rispetto alle esigenze dell'Ente e della collettività. L'annualità 2024 sarà l'ambito temporale di riferimento entro il quale gli obiettivi di riqualificazione saranno più compiutamente conseguiti e potrà guardarsi al futuro in un'ottica non più di sospirata salvezza, ma di ambizioso upgrade. Nel corso dell'anno 2025 sarà già stato conseguito in primis l'obiettivo di risanare la perdita registrata in riferimento all'anno 2020, ed auspicabilmente sarà già parzialmente conseguito l'obiettivo di risanare la perdita attestata nel bilancio relativo all'anno 2021. Ferma restando, quindi, la costante attenzione per la salvaguardia degli equilibri patrimoniali, economici e finanziari della società, che costituiranno sempre la premessa stessa di qualsivoglia programmazione, nel corso dell'anno 2025, compiutosi il processo di riqualificazione e ristrutturazione, si potrà dare definitivo slancio alle attività aziendali, dando corpo e spessore alle ambizioni di fare dell'Asipu non più solo un ente strumentale funzionale alla erogazione di servizi essenziali e complementari, ma un volano di sviluppo perfettamente integrato negli obiettivi e nei programmi più evoluti dell'Ente e della stessa Comunità cittadina. Nel 2026 la società opererà a pieno regime e potranno essere effettuate le opportune valutazioni all'espletamento di nuovi servizi.

## **RELAZIONE SULL'ATTUAZIONE DEGLI INDIRIZZI**

### **LE ASSUNZIONI**

In attuazione di quanto deliberato dal Consiglio Comunale la Società Asipu nel corso del primo semestre del corrente anno 2023 ha espletato le procedure di reclutamento personale ed ha effettivamente assunto n. 11 figure, di cui n. 8 quali operatori per servizi cimiteriali e manutenzione verde, n. 1 quale autista per il trasporto dei rifiuti speciali, n. 1 quale figura addetta promiscuamente a più servizi (avendo altresì i titoli per l'espletamento del trasporto rifiuti speciali) n. 1 coordinatore tecnico (quest'ultimo a tempo determinato per la durata di un anno, le altre figure a tempo indeterminato). Tutte le persone assunte sono entrate in servizio il giorno 1.07.2023.

Il personale assunto consente la copertura integrale dei servizi cimiteriali, la copertura integrale dei servizi di trasporto rifiuti speciali, la copertura parziale dei servizi di manutenzione del verde ed altri servizi accessori solo occasionalmente.

Il contratto collettivo applicato è quello del settore MULTISERVIZI.

Nei prossimi mesi si procederà ad espletare ulteriori procedure di reclutamento per la copertura dei seguenti servizi:

GESTIONE BAGNI PUBBLICI

GESTIONE SERVIZIO TRANSENNE E SEGNALETICA STRADALE  
LOGISTICA PER EVENTI E PER GESTIONE SERVIZI TEATRALI  
SERVIZI AMMINISTRATIVI.

## LA RISTRUTTURAZIONE/ESTINZIONE DEI DEBITI PENDENTI

L'anno 2022 si è chiuso con una consistenza debitoria verso fornitori pari ad euro 2.430.733; l'anno 2021 si era chiuso con una consistenza debitoria verso fornitori pari ad euro 4.915.606.

Nel corso del corrente anno 2023 si è ulteriormente proceduto all'estinzione graduale dei debiti pregressi, nell'ordine di circa 280.000,00 euro (il dato definitivo è in corso di elaborazione).

E' ragionevole supporre, sulla base dei dati parziali attualmente disponibili, che anche l'anno 2023 si chiuderà con un risultato utile di esercizio, benchè esiguo.

### 1.1. Attività produttive svolte dalla società

A seguito della profonda riorganizzazione avvenuta nel corso dell'anno 2020, e dei successivi affidamenti ancora rinnovati nel decorso anno 2023, 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 in sostituzione dell'impiegato comunale;
  - Gestione inumazioni e tumulazioni;
  - Gestione esumazioni ed estumulazioni.
  - Gestione lampade votive
  - Interventi di igienizzazione e sanificazione
  - Gestione del servizio navetta all'interno dell'area cimiteriale
- 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.
  - Apertura e custodia bagni pubblici in orari serali e notturni in concomitanza con eventi 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 e decoro della città.
- F) RAMO GESTIONE DEI SERVIZI LOGISTICI
  - Gestione di attività logistiche a favore del Comune di Corato, 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 del Comune di Corato o comunque su disposizione dell'Ente per eventi oggetto di patrocinio;
- 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, pulizia ambienti spogliatoi e bagni, manutenzione ordinaria del manto erboso.

#### 2.2.1. Ramo gestione dei servizi cimiteriali.

Tale servizio è stato affidato dall'Ente alla Società per il periodo gennaio-maggio 2023 e luglio-ottobre 2023, quindi rinnovato fino a febbraio 2024.

Il servizio in parola è, essenzialmente, finalizzato allo svolgimento dell'attività di gestione e

manutenzione dei servizi in area cimiteriale 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.
- eseguire gli interventi di tumulazione/inumazione in termini di tempestività e decoro
- eseguire gli interventi di estumulazione/esumazione in stretto coordinamento con gli uffici amministrativi del Comune al fine di pianificare correttamente le operazioni.

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 artt. 7 co.2 e co. 3 dlgs 36/2023 - art.17 dlgs 201/2022
- 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.

Attualmente ai fini dell'espletamento dei servizi la Società si avvale di personale proprio salvo che per la gestione del servizio lampade votive e per la gestione dei servizi di movimento terra.

Laddove i servizi siano affidati a società specializzate, resta in capo alla società affidataria Asipu s.r.l. ogni attività di supervisione, controllo e rendicontazione delle attività.

#### 2.2.2. Ramo gestione dei bagni pubblici comunali.

Tale servizio risulta affidato dall'Ente alla Società per l'anno 2023 fino al mese di ottobre 2023, quindi poi rinnovato fino a febbraio 2024.

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 artt. 7 co.2 e co. 3 dlgs 36/2023 - art.17 dlgs 201/2022
- 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 attualmente sono espletati a mezzo di 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

Tale servizio risulta affidato dall'Ente alla Società per il corrente anno 2023 fino ad ottobre 2023 quindi poi rinnovato fino al mese di febbraio 2024

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 artt. 7 co.2 e co. 3 dlgs 36/2023 - art.17 dlgs 201/2022;
- 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 attualmente sono espletati a mezzo di 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

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 artt. 7 co.2 e co. 3 dlgs 36/2023 - art.17 dlgs 201/2022;
- 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.

Nel corrente anno 2023 tale servizio non è stato richiesto dall'Ente.

### 2.2.5 Ramo gestione del verde pubblico

Tale servizio risulta affidato dall'Ente alla Società per il corrente anno 2023 fino ad ottobre 2023, poi rinnovato fino alla fine dell'anno 2025.

Risulta essere stato affidato altresì fino al 30 settembre 2023 il servizio di innaffiatura di alcuni siti (aiuole e nuovi impianti arborei).

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 artt. 7 co.2 e co. 3 dlgs 36/2023 - art.17 dlgs 201/2022
- 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.

Il servizio attualmente viene espletato in parte avvalendosi di personale assunto ed in parte facendo ricorso a ditte esterne, restando in capo alla società affidataria Asipu s.r.l. le attività di supervisione, controllo e rendicontazione delle attività.

La decorsa annualità si è caratterizzata per una particolare piovosità fino ancora ai primi giorni di luglio, seguita poi da un'ondata di caldo particolarmente intenso nelle settimane intermedie del mese di luglio. Queste condizioni climatiche da una parte hanno determinato uno sviluppo costante, ancora fino al mese di luglio, delle erbe infestanti e delle siepi, e dall'altra, invece, con il sopravvenire del caldo intenso e della siccità, hanno determinato la necessità di programmare interventi costanti di erogazione di acqua per evitare danni al patrimonio verde della città.

#### 2.2.6 Ramo gestione dei servizi logistici

Tale servizio viene richiesto dall'Ente secondo le necessità emergenti (interventi di trasloco, interventi di manutenzione, interventi di pulizia per eventi occasionali, allestimento seggi elettorali, smaltimento materiale).

Il servizio in parola è, essenzialmente, finalizzato allo svolgimento delle attività di volta in volta richieste 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 artt. 7 co.2 e co. 3 dlgs 36/2023 - art.17 dlgs 201/2022
- 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 vengono espletati in parte con personale assunto ed in parte, ove non possa sopperirsi alle esigenze emergenti con il personale proprio, attraverso il ricorso a ditte esterne, 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

Tali servizi risultano affidati dall'Ente costantemente nel corso del decorso anno 2023, e per ragioni ovvie si sono intensificati nel periodo estivo in concomitanza con la consueta programmazione culturale e nel periodo di dicembre u.s. per gli eventi che caratterizzano tale periodo.

Nel mese di novembre 2023 sono stati affidati, per l'intera stagione teatrale fino al 30 giugno 2024 i servizi strumentali al funzionamento ed alla manutenzione ordinaria del teatro comunale.

Il servizio in parola, per quanto concerne gli eventi culturali, è, essenzialmente, finalizzato allo svolgimento dell'attività di allaccio e distacco corrente elettrica, fornitura sedie, ombrelloni, casette in legno, trasporto transenne, interventi specifici di manutenzione verde ove necessari per rendere meglio fruibili aree ospitanti eventi pubblici, e viene espletato con la finalità di:

- 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 artt. 7 co.2 e co. 3 dlgs 36/2023 - art.17 dlgs 201/2022
- 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 in parola vengono espletati principalmente attraverso il ricorso a ditte specializzate esterne.

### 2.2.8 Ramo gestione attività di smaltimento dei rifiuti speciali

Tale attività è stata svolta non in regime di privativa, 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 (oggi 36/2023) 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 con personale proprio, ed è nelle condizioni di implementare dal punto di vista economico tale ramo di attività.

#### 2.2.9 Ramo gestione servizio segnaletica stradale

Il servizio, già storicamente svolto, è stato affidato anche nel decorso anno 2023 ed è stato rinnovato fino al 2 aprile 2024; 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.

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 artt. 7 co.2 e co. 3 dlgs 36/2023 - art.17 dlgs 201/2022
- 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

Anche tale servizio risulta affidato dal Comune di Corato per l'intera annualità 2023, e l'affidamento è stato confermato per l'anno 2024 in continuità rispetto al passato; il servizio prevede 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.

### 2.2.11 Ramo gestione servizio di custodia e manutenzione del campo sportivo

Il Comune di Corato ha affidato ad Asipu nel decorso anno 2023, come già storicamente avvenuto, il servizio di presidio e custodia del campo sportivo. L'affidamento è stato rinnovato fino al 31 marzo 2024.

Anche per tale servizio le fasi attuative sono:

- 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 artt. 7 co.2 e co. 3 dlgs 36/2023 - art.17 dlgs 201/2022
- 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.

Il servizio viene espletato avvalendosi di ditta esterna, con supervisione e controllo di Asipu.

### 2.2.11 GESTIONE PATRIMONIO AZIENDALE

Come già noto e come riportato anche nel dup e nella nota di aggiornamento al dup la Società attualmente ha in corso un rapporto contrattuale con la SANB spa, affidataria dei servizi di igiene urbana, il noleggio sia degli automezzi già utilizzati da ASIPU srl per l'espletamento del medesimo servizio fino al 31.07.2020, sia delle attrezzature correlate, ivi incluse quelle installate nelle isole ecologiche.

L'opzione alternativa relativa alla cessione del ramo di azienda, pur contemplata fino ancora all'anno decorso, non risulta più oggetto di attuale discussione, in ragione delle complesse

implicazioni giuridiche ed economiche, e comunque in ragione della soddisfacente valorizzazione del patrimonio attraverso la formula contrattuale del noleggio, previsto fino all'anno 2025 con possibile proroga biennale fino al 2027.

## 2. Modello organizzativo

### 2.1. 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;

### 2.2. 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 dell'anno 2021, erano rimasti incardinate due sole unità con mansioni esecutive. In corso d'anno entrambi i rapporti di lavoro sono cessati.

Al 31 dicembre 2021 anche il rapporto di lavoro con le quattro residue unità (2 con funzioni amministrative, 2 con funzioni esecutive) assunte a tempo determinato, è cessato.

Dal 1.01.2022 al 30.06.2023 dunque la Società è rimasta del tutto priva di personale.

Con effetto dal 1 luglio 2023 la Società, completate le fasi di reclutamento, ha potuto assumere n. 10 unità a tempo indeterminato e n. 1 unità a tempo determinato.

L'organico dovrà essere ulteriormente integrato al fine di assolvere a tutte le funzioni amministrative ed ai residui servizi affidati nonché a quelli ulteriori, suscettibili di nuovi affidamenti.

Per 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 2024/2026 occorrerà procedere ad assunzioni, in funzione della ulteriore copertura dei servizi esistenti e, coerentemente con quanto sarà deliberato dal Consiglio Comunale, in funzione della copertura dei servizi per i quali sarà disposto atto di indirizzo di affidamento, fermo restando, occorre ribadirlo, che la pianificazione dovrà tener conto della assoluta necessità di acquisire personale amministrativo. 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 dell'Ente così come espressa dai suoi Organi Istituzionali secondo le rispettive competenze.
- 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 in parte incardinata nella figura del coordinatore tecnico - 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.

La figura del coordinatore tecnico, attualmente assunta, assolve a numerose incombenze di cui innanzi, in particolare per quanto concerne lo stretto coordinamento con l'Ente per il corretto espletamento dei servizi, la gestione dei turni, delle ferie, del lavoro festivo e straordinario degli operai, l'individuazione delle necessità della Società (acquisto di materiale di consumo, acquisto e manutenzione di attrezzature) la predisposizione di preventivi, l'espletamento di alcune funzioni amministrative).

### 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 fatti gestionali;
- ✓ gestisce e pianifica gli adempimenti fiscali e societari;
- ✓ gestisce i rapporti e le operazioni con gli istituti di credito;
- ✓ gestisce e controlla la situazione di tesoreria e la cassa aziendale;
- ✓ supporta il Collegio Sindacale e la Società di revisione;
- ✓ supporta la valutazione di fattibilità economico – finanziaria di eventuali progetti speciali;
- ✓ Pianificazione e Controllo:
  - ✓ cura l’elaborazione della pianificazione economica, patrimoniale e finanziaria;
  - ✓ cura l’elaborazione del budget annuale, con analisi periodiche degli scostamenti;
  - ✓ cura l’elaborazione del reporting direzionale, con analisi periodiche degli scostamenti budget/consuntivo;
  - ✓ esegue valutazioni di redditività;
- ✓ assicura la progettazione, lo sviluppo e la manutenzione degli strumenti di pianificazione e controllo;
  - ✓ analizza i fenomeni aziendali definendo ed aggiornando indicatori chiave per il monitoraggio delle performance;
  - ✓ 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 crisi aziendale.

### 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 risorse umane;
- garantisce uniformità di indirizzo nella valutazione del personale, acquisendo informazioni dalle strutture competenti e valutandole secondo una logica unitaria;

#### 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 Vigilanza 231;
- 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 e dell'esecuzione operativa delle attività tecniche supportando i processi decisionali del Vertice Aziendale.

Attualmente l'area produzione vede l'impegno a tutto campo del Coordinatore Tecnico, il quale:

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 e da 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 al Vertice Aziendale 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;
- ✓ 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.

### 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 “Stazione Appaltante”;
- ✓ 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 di gara.
- ✓ 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;

### 3. Obiettivi e principali linee strategiche

#### 3.1. Vision e Mission della Società

La Vision ottimale, prospettica ed auspicata della 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.

Di fatto, in coerenza con la visione a tendere, la Mission 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 Mission punta pertanto a conseguire i seguenti obiettivi a carattere generale:

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

#### 3.2. Obiettivi e linee strategiche

Il presente paragrafo intende definire gli obiettivi aziendali in 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 esso 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, in coerenza anche con quanto deliberato dal Consiglio Comunale negli atti di programmazione ex art. 170 dlgs 267/2000 sopra richiamati, contempla in via esemplificativa, non esaustiva e naturalmente emendabile sulla scorta degli atti di indirizzo che saranno decisi, i servizi che a seguire si indicheranno.

Per quanto riguarda invece la specifica esigenza di risanamento del debito pregresso, facente capo per la gran parte al ramo d'azienda "servizi igiene", essa è stata oggetto di prioritaria attenzione ed efficaci interventi, volti ad estinguere i debiti con formula "saldo e stralcio" o a ristrutturare i debiti in proiezione pluriennale.

La rappresentazione numerica del poderoso decremento della complessiva debitoria (euro 4.915.606 al 31.12.2021, euro 2.430.733 al 31.12.2022) non deve indurre ad eccessi di ottimismo: la consistenza residua è ancora molto alta e rappresenta pur sempre, ancora all'attualità, un fattore di rischio per la stabilità e continuità aziendale.

Benchè la stipula di contratti di noleggio pluriennali con la Sanb abbia consentito di valorizzare sul medio termine il patrimonio aziendale, assicurando entrate idonee a far fronte alle attuali rateizzazioni di debiti pregressi ed alla progressiva estinzione di singole posizioni economicamente meno impegnative, deve tuttavia tenersi ben presente che solo l'ampliamento dei servizi e conseguentemente del fatturato consentirà alla Società di utilizzare pienamente le risorse rivenienti dal noleggio mezzi ed attrezzature per far fronte alla debitoria pregressa, potendosi far fronte, attraverso un sostanziale aumento del fatturato riveniente da servizi espletati nei confronti dell'Ente, alla copertura di tutte le spese generali. Per l'annualità 2024, come si potrà evincere dai prospetti economici e patrimoniali in calce al presente atto, si prevede già la possibilità di coprire le spese generali con le sole entrate dei servizi in essere, in considerazione della ristrutturazione dei costi dei servizi. Tuttavia ciò comporta la persistenza di una struttura organizzativa insufficiente rispetto alle complessive esigenze, quantitative e qualitative, della Società.

#### RAMO GESTIONE MANUTENZIONE VERDE PUBBLICO C.D. "BASSO"

Il servizio, già affidato nell'anno 2022 ed oggetto di affidamenti reiterati nel corso dell'anno 2023, è stato rinnovato per un biennio fino a tutto il 2025, così consentendo alla Società da una parte di fissare un orizzonte di programmazione più ampio per eventuali assunzioni, anche a tempo determinato, e per eventuali investimenti per acquisto di attrezzature, e consentendo, altresì, al Comune, di programmare sia operativamente sia finanziariamente tutti gli interventi manutentivi occorrenti per una serena ed efficace gestione del verde senza dover rincorrere emergenze determinate da fattori stagionali.

#### RAMO GESTIONE MANUTENZIONE ORDINARIA E STRAORDINARIA VERDE "ALTO"

L'affidamento di tali servizi all'Asipu, su base pluriennale, 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 (già preventivamente 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 e sono in corso di esecuzione i servizi, in forza di determine di affidamento e rinnovo per periodi di volta in volta determinati, di durata variabile nell'ordine di alcuni mesi.

#### 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.

Nel corso della stagione 2022-2023 Asipu ha svolto, per conto del Teatro Pubblico Pugliese, solo i servizi di pulizia.

Il servizio generale, nella sua ampiezza e complessità, è stato affidato a novembre 2023 ed è in corso di espletamento.

#### RAMO GESTIONE SERVIZI PULIZIA, ANTINCENDIO, LOGISTICA, PORTIERATO, GESTIONE EVENTI, IN PALAZZO GIOIA.

Nella prospettiva di una piena valorizzazione ed utilizzazione degli ambienti di Palazzo Gioia, la società Asipu si propone quale soggetto gestore dei servizi ausiliari (portierato, pulizia, logistica, accoglienza pubblico, manutenzioni impianti).

#### 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.

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. E' stata già richiesta dagli Uffici la prospettazione di un preventivo, ed a tale richiesta è stato già dato riscontro.

#### RAMO GESTIONE MANUTENZIONE IMPIANTI IDRICI E FONTANE ORNAMENTALI

Anche tale servizio è stato oggetto di affidamento ad Asipu nel passato, ma non negli ultimissimi anni.

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 aggiornata contezza degli introiti, delle eventuali disfunzioni, della localizzazione delle necessità funzionali anche alla corretta pianificazione degli interventi di gestione della mobilità urbana.

#### RAMO GESTIONE SERVIZIO TRASPORTO 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 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’esponentiale 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.

## OBIETTIVO N. 2

### Fase di riorganizzazione aziendale

Attualmente la Società dispone di una sede del tutto inadeguata, 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.

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

Come già detto, la Società deve completare il processo di acquisizione di personale per integrare il fabbisogno rispetto alle esigenze amministrative e produttive rilevabili all'attualità, e dovrà altresì procedere ad ulteriori assunzioni in funzione dei servizi in predicato di affidamento.

L'obiettivo, in particolare, è ridurre ulteriormente 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 come richiamato nel dlgs 175/2016.

## **PROSPETTI ECONOMICI E PATRIMONIALI: DUE IPOTESI**

Di seguito si forniscono due ipotesi di prospetti economici e patrimoniali, connesse a due distinte ipotesi di piano industriale.

La prima ipotesi contempla soltanto i servizi che attualmente sono già svolti da ASIPU. Essa definisce, dunque, la struttura di costi e ricavi che la società sosterebbe qualora il Comune decidesse di effettuare affidamenti pluriennali limitatamente ai servizi oggi già assegnati.

La seconda ipotesi, invece, prevede l'affidamento di nuovi servizi, in aggiunta a quelli attualmente svolti.

In entrambi i casi si può verificare la sostenibilità da parte dell'azienda.

Ciò è dovuto alla circostanza che la struttura gestionale-amministrativa dell'azienda verrà proporzionata alle effettive necessità aziendali, per cui, a minori servizi erogati corrisponderà una struttura amministrativa più snella e con una incidenza di costi fissi più bassa;

viceversa, ad una più complessa struttura aziendale, a seguito dei nuovi servizi effettuati, dovrà corrispondere una struttura gestionale-amministrativa più complessa, con una incidenza di costi fissi più elevata.

In entrambe le ipotesi, il margine di contribuzione rinveniente dai servizi erogati è sufficiente a coprire i costi fissi di gestione.

I prospetti che di seguito si rappresentano non contengono piani di investimento, bensì, per l'acquisizione temporanea di macchinari, l'ipotesi del noleggio. In una prospettiva di lungo termine, configurabile a fronte di affidamenti pluriennali, si potrà valutare la convenienza dell'acquisto in luogo del noleggio.

I ricavi prospettati sono in larga parte, per i servizi già in essere, coerenti con lo storico dei rapporti contrattuali intercorsi con l'Ente; in parte sono stati adeguati in ragione del tempo decorso. Il prospetto dei costi tiene conto dei dati ormai noti relativi al personale già in servizio, proiettati sull'intera annualità; ugualmente per quanto concerne i costi relativi ai servizi acquisiti da ditte esterne; in relazione al personale da assumere i costi indicati tengono conto, con buon margine di approssimazione, delle tariffe contrattuali già applicate in forza del CCNL MULTISERVIZI adottato per la stipula dei primi contratti di lavoro.

#### **NOTE DI CHIARIMENTO**

I quadri economici non riportano servizi occasionali o comunque di importo esiguo (inferiore ad euro 20.000,00) vuoi per la scarsa incidenza economica sia - quanto ai servizi occasionali - perché non inquadrabili entro una chiara prospettazione di costi e ricavi, in quanto eventuali e comunque di importi esigui.

Al presente piano vengono allegati anche due distinti progetti, l'uno riguarda la costituzione di una comunità energetica, l'altra l'espletamento del servizio di trasporto scolastico. Per entrambi si è preferito non includerli nei quadri economici sotto riportati. Il progetto "comunità energetica" costituirebbe un'importante iniziativa, che aprirebbe un nuovo fronte di attività aziendale nel campo dell'energia da fonte alternativa; trattandosi di un ramo di attività del tutto nuovo, ed aleatorio quanto alla concreta possibilità di attuazione in quanto presuppone l'adesione di altri soggetti, si è preferito non includerlo alla programmazione economica di base, saldamente agganciata ai servizi di più sicura fattibilità perché esistenti o comunque suscettibili di affidamento da parte dell'Ente. Quanto al servizio di trasporto scolastico, esso ha una notevole incidenza economica, ma proprio per questo si è preferito lasciarlo ai margini dei quadri economici, al fine di non introdurre elementi economici di costi e ricavi che potrebbero essere di grande impatto sul bilancio della Società, ma aleatori in quanto la concreta determinazione di essi dipende da molte variabili (numero utenti, numero chilometri) e lo storico del servizio presenta annualità in cui esso è stato svolto nei confronti di centinaia di utenti ed annualità, invece, le ultime in particolare, in cui il servizio è stato reso nei confronti di un esiguo numero di utenti. La necessità di confrontarsi con gli Uffici dell'Ente, ove vi sia positivo atto di indirizzo da parte del Consiglio Comunale, ha indotto lo scrivente a non

puntualizzare, in quanto sarebbero risultati scarsamente attendibili, i profili economici del servizio all'interno dei quadri economici di cui appresso.

#### **IPOTESI 1**

#### **PROSPETTI ECONOMICI – CONSIDERANDO SOLTANTO I SERVIZI GIA' EROGATI DALLA SOCIETA'**

<b>ATTIVITA': MANUTENZIONE VERDE BASSO</b>	
<b>RICAVI</b>	<b>€ 98.361,00</b>
<b>COSTI DIRETTI:</b>	
<b>Personale dipendente</b>	<b>€ 63.401,87</b>

Quota costo direttore tecnico per attività lavorativa diretta	€ 3.000,00
noleggio attrezzature	€ 7.000,00
materiali e carburanti	€ 3.000,00
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>€ 76.401,87</b>
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>	<b>€ 21.959,13</b>

<b>ATTIVITA': GESTIONE TEATRO, CULTURA , LOGISTICA E TRASLOCHI</b>	
<b>RICAVI</b>	<b>€ 145.000,00</b>
<b>COSTI DIRETTI:</b>	



Personale dipendente	€ 10.000,00
Quota costo direttore tecnico per attività lavorativa diretta	€ 5.000,00
oneri sicurezza - servizi di tezi	€ 9.000,00
Servizi affidati a terzi ( maschere, manutenzioni tecniche, facchinaggio)	€ 55.000,00
N. 1 (servizi) Direttore tecnico teatro (professionista esterno) dotato di abilitazioni	€ 21.000,00
materiali e carburanti	€ 3.000,00
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>€ 103.000,00</b>
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>	<b>€ 42.000,00</b>

<b>ATTIVITA': SERVIZI CIMITERIALI</b>	
<b>RICAVI</b>	<b>€ 354.918,00</b>
<b>COSTI DIRETTI:</b>	
Personale dipendente: necrofori e autista navetta	€ 205.000,00

Quota costo direttore tecnico per attività lavorativa diretta	€ 25.000,00	
servizi di terzi (movimento terra, sanificazioni ambienti ecc..)	€ 20.000,00	
gestione lampade votive - servizi di terzi	€ 18.000,00	
materiali e carburanti	€ 14.000,00	
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>		<b>€ 282.000,00</b>
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>		<b>€ 72.918,00</b>

<b>ATTIVITA': PULIZIA E CUSTODIA BAGNI PUBBLICI</b>		
<b>RICAVI</b>		<b>€ 181.967,00</b>
<b>COSTI DIRETTI:</b>		
Personale dipendente	€ 70.000,00	
Servizi di terzi	€ 60.000,00	
materiali e carburanti	€10.000,00	

<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>€ 140.000,00</b>
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>	<b>€ 41.967,00</b>

<b>ATTIVITA': GESTIONE RIFIUTI SPECIALI A PRIVATI</b>	
<b>RICAVI</b>	<b>€ 80.000,00</b>
<b>COSTI DIRETTI:</b>	
Personale dipendente	€34.139,47
Quota costo direttore tecnico per attività lavorativa diretta	€ 7.000,00
ONERI DISCARICA - servizi di terzi	€ 6.000,00
CONSULENZE TECNICHE	€ 4.000,00
noleggio mezzi	
materiali e carburanti	€ 5.000,00
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>€ 56.139,47</b>
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>	<b>€ 23.860,53</b>

<b>ATTIVITA': TRANSENNAMENTO, SEGNALETICA, PROTEZIONE CIVILE</b>	
<b>RICAVI</b>	<b>€ 85.000,00</b>
<b>COSTI DIRETTI:</b>	
Personale dipendente	€60.000,00
Quota costo direttore tecnico per attività lavorativa diretta	€ 3.704,00

noleggio attrezzature	€ 5.000,00
materiali e carburanti	€ 5.000,00
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>€ 73.704,00</b>
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>	<b>€ 11.296,00</b>

<b>TOTALE</b>	
<b>RICAVI</b>	<b>945.246,00 €</b>
<b>COSTI DIRETTI:</b>	
Costo manodopera diretta	442.541,33 €
Quota costo direttore tecnico per attività lavorativa diretta	43.704,00 €
Servizi di terzi	193.000,00 €
materiali e carburanti	40.000,00 €
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>731.245,33 €</b>
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>	<b>214.000,67 €</b>

<b>COSTI FISSI DI GESTIONE ED AMMINISTRAZIONE</b>	
<b>MATERIE PRIME E DI CONSUMO</b>	<b>€ 5.000,00</b>
<b>MATERIALI UFFICIO E USO GENERALE</b>	<b>€ 5.000,00</b>
<b>SERVIZI AMMINISTRATIVI E VARI</b>	<b>150.600,00 €</b>
<b>COMPENSO AMMINISTRATORE</b>	<b>€15.600,00</b>
<b>COMPENSO SINDACI</b>	<b>€16.000,00</b>
<b>SPESE LEGALI</b>	<b>€10.000,00</b>

CONSULENZE DI TERZI (CONTABILITA' E CONSULENZA DEL LAVORO E SICUREZZA)	€20.000,00
CONSULENZE TECNICHE (INGEGNERI, PERITI IND. ECC.)	€10.000,00
GESTIONE ATTIVITA' AMMINISTRATIVE - (IN OUTSOURCING)	€36.000,00
PREMI ASSICURATIVI AUTOMEZZI	€15.000,00
Premi assicurativi diversi	€ 5.000,00
Acqua e fogna	€ 2.000,00
Energia elettrica	€ 4.000,00
Spese telefoniche ed internet	€ 2.000,00
MANUTENZIONI E RIPARAZIONI AUTOMEZZI E ATTREZZATURE	€15.000,00
<b>PERSONALE DIPENDENTE</b>	<b>30.000,00 €</b>
1 Quota costo Direttore tecnico per attività amministrativa	€30.000,00
<b>GODIMENTO BENI DI TERZI</b>	<b>5.000,00 €</b>
NOLEGGIO MACCHINE UFFICIO	€ 5.000,00
<b>COSTI GENERALI</b>	<b>€ 19.300,00</b>
Tasse concessioni governative	€ 4.000,00
Imposte di bollo	€ 200,00
Tassa possesso ed altre su veicoli	€ 5.000,00
Altre Imposte, tasse, tributi spec.	€ 100,00
Sopravvenienze passive e oneri	€ 10.000,00
<b>ONERI FINANZIARI DIVERSI</b>	<b>4.000,00 €</b>
<b>TOTALE COSTI FISSI I GESTIONE</b>	<b>€ 213.900,00</b>

## IPOTESI II

PROSPETTI ECONOMICI – CONSIDERANDO ANCHE SERVIZI AGGIUNTIVI DA AFFIDARE ALLA SOCIETA'

**ATTIVITA': MANUTENZIONE VERDE BASSO + VERDE ALTO**

<b>RICAVI</b>		<b>€ 213.115,00</b>
<b>COSTI DIRETTI:</b>		
	€	
Personale dipendente		<b>126.000,00</b>
Quota costo direttore tecnico per attività lavorativa diretta		<b>€ 9.000,00</b>
servizi di terzi (lavori di terzi)		<b>€ 9.000,00</b>
noleggio mezzi e attrezzature		<b>€ 15.000,00</b>
materiali e carburanti		<b>€ 8.000,00</b>
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>		<b>€ 167.000,00</b>
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>		<b>€ 46.115,00</b>

<b>ATTIVITA': GESTIONE TEATRO, CULTURA , LOGISTICA E TRASLOCHI</b>		
<b>RICAVI</b>		<b>€145.000,00</b>
<b>COSTI DIRETTI:</b>		
Personale dipendente		<b>€ 10.000,00</b>
Quota costo direttore tecnico per attività lavorativa diretta		<b>€ 5.000,00</b>

oneri sicurezza - servizi di tezi	€ 9.000,00
Servizi affidati a terzi ( maschere, manutenzioni tecniche, facchinaggio)	€ 55.000,00
N. 1 (servizi) Direttore tecnico teatro (professionista esterno) dotato di abilitazioni	€ 21.000,00
materiali e carburanti	€ 3.000,00
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>€ 103.000,00</b>
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>	<b>€ 42.000,00</b>

<b>ATTIVITA': SERVIZI CIMITERIALI</b>	
<b>RICAVI</b>	<b>€ 354.918,00</b>
<b>COSTI DIRETTI:</b>	
Personale dipendente: necrofori e autista navetta	€ 205.000,00
Quota costo direttore tecnico per attività lavorativa diretta	€ 25.000,00
servizi di terzi (movimento terra, sanificazioni ambienti ecc..)	€ 20.000,00
gestione lampade votive - servizi di terzi	€ 18.000,00
materiali e carburanti	€ 14.000,00
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>€ 282.000,00</b>
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>	<b>€ 72.918,00</b>

<b>ATTIVITA': PULIZIA E CUSTODIA BAGNI PUBBLICI</b>	
<b>RICAVI</b>	<b>€ 181.967,00</b>

<b>COSTI DIRETTI:</b>	
Personale dipendente	€70.000,00
Servizi di terzi	€60.000,00
materiali e carburanti	€10.000,00
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>€ 140.000,00</b>
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>	<b>€ 41.967,00</b>

<b>ATTIVITA': GESTIONE RIFIUTI SPECIALI A PRIVATI</b>	
<b>RICAVI</b>	<b>€ 80.000,00</b>
<b>COSTI DIRETTI:</b>	
Personale dipendente	€ 34.139,47
Quota costo direttore tecnico per attività lavorativa diretta	€7.000,00
ONERI DISCARICA - servizi di terzi	€6.000,00
CONSULENZE TECNICHE	€4.000,00
noleggio mezzi	
materiali e carburanti	€5.000,00
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>€ 56.139,47</b>
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>	<b>€ 23.860,53</b>
<b>ATTIVITA': TRANSENNAMENTO, SEGNALETICA, PROTEZIONE CIVILE</b>	
<b>RICAVI</b>	<b>€ 85.000,00</b>
<b>COSTI DIRETTI:</b>	



Personale dipendente	€60.000,00
Quota costo direttore tecnico per attività lavorativa diretta	€ 3.704,00
noleggio attrezzature	€ 5.000,00
materiali e carburanti	€ 5.000,00
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>€ 73.704,00</b>
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>	<b>€ 11.296,00</b>

<b>ATTIVITA': MANUTENZIONE ORDINARIA STRADE URBANE ED EXTRAURBANE</b>	
<b>RICAVI</b>	<b>€ 400.000,00</b>
<b>COSTI DIRETTI:</b>	
Personale dipendente	€120.000,00
Quota costo direttore tecnico per attività lavorativa diretta	€ 10.000,00
n. 3 operaio stagionale	€ 45.000,00
servizi di terzi	€ 50.000,00
noleggio macchine	€ 50.000,00
materiali e carburanti	€ 60.000,00
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>€ 335.000,00</b>
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>	<b>€ 65.000,00</b>

<b>ATTIVITA': PICCOLA MANUTENZIONE IMMOBILI COMUNALI (SCUOLE)</b>	
<b>RICAVI</b>	<b>€ 30.000,00</b>

<b>COSTI DIRETTI:</b>	
Personale dipendente	€ 20.000,00
materiali e carburanti	€ 2.000,00
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>€ 22.000,00</b>
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>	<b>€ 8.000,00</b>

<b>ATTIVITA': MANUTENZIONI ORDINARIE IMPIANTI COMUNALI E FONTANE</b>	
<b>RICAVI</b>	<b>€ 50.000,00</b>
<b>COSTI DIRETTI:</b>	
Personale dipendente	€ 30.000,00
servizi di terzi	€ 5.000,00
noleggio macchine e attrezzature	€ 3.000,00
materiali e carburanti	€ 2.000,00
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>€ 40.000,00</b>
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>	<b>€ 10.000,00</b>

<b>TOTALE</b>	
<b>RICAVI</b>	<b>1.540.000,00 €</b>

<b>COSTI DIRETTI:</b>	
Costo manodopera diretta	720.139,47 €
Quota costo direttore tecnico per attività lavorativa diretta	59.704,00 €
Servizi di terzi	257.000,00 €
noleggio macchine e attrezzature	73.000,00 €
materiali e carburanti	109.000,00 €
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>1.218.843,47 €</b>
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>	<b>321.156,53 €</b>

<b>COSTI FISSI DI GESTIONE ED AMMINISTRAZIONE</b>	
MATERIE PRIME E DI CONSUMO	€ 5.000,00
MATERIALI UFFICIO E USO GENERALE	€ 5.000,00

<b>SERVIZI AMMINISTRATIVI E VARI</b>	<b>€148.100,00</b>
COMPENSO AMMINISTRATORE	€15.600,00
COMPENSO SINDACI	€16.000,00
CONSULENZE LEGALI	€25.000,00
CONSULENZE DI TERZI (CONTABILITA' E CONSULENZA DEL LAVORO E SICUREZZA)	€25.000,00
CONSULENZE TECNICHE (INGEGNERI, PERITI IND. ECC.)	€20.000,00
PREMI ASSICURATIVI AUTOMEZZI	€15.000,00
Premi assicurativi	€ 5.000,00
Acqua e fogna	€ 2.000,00
Energia elettrica	€ 4.500,00
Spese telefoniche ed internet	€ 2.000,00
MANUTENZIONI E RIPARAZIONI AUTOMEZZI E ATTREZZATURE	€18.000,00
<b>PERSONALE DIPENDENTE</b>	<b>€114.000,00</b>
1 QUOTA COSTO DIRETTORE TECNICO PER ATTIVITA' AMMINISTRATIVA	€14.000,00
N 1 DIPENDENTE AMMINISTRATIVO	€30.000,00
N 1 COORDINATORE AMMINISTRATIVO	€70.000,00
<b>GODIMENTO BENI DI TERZI</b>	<b>5.000,00 €</b>
NOLEGGIO MACCHINE UFFICIO	€ 5.000,00
<b>COSTI GENERALI</b>	<b>€ 42.100,00</b>
Tasse concessioni governative	€ 4.000,00
Imposte di bollo	€ 1.000,00
Tassa possesso ed altre su veicoli	€ 7.000,00
Altre Imposte, tasse, tributi spec.	€ 100,00
Sopravvenienze passive e oneri	€30.000,00
<b>ONERI FINANZIARI DIVERSI</b>	<b>4.000,00 €</b>
<b>TOTALE COSTI FISSI DI GESTIONE</b>	<b>€318.200,00</b>

#### EVOLUZIONE DELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE ED ECONOMICA

<b>IPOTESI 1</b>	<b>IPOTESI 2</b>
------------------	------------------

				SERVIZI ESISTENTI	CON SERVIZI NUOVI
STATO PATRIMONIALE	31/12/2022	30/06/2023	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2024
ATTIVO					
<b>B) IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>1.141.977</b>	<b>1.012.366</b>	<b>890.579</b>	<b>648.179</b>	<b>648.179</b>
I. Immobilizzazioni Immateriali	5.460	4.249	2.460	60	60
II. Immobilizzazioni Materiali	1.129.235	1.000.835	880.837	640.837	640.837
III. Immobilizzazioni Finanziarie	7.282	7.282	7.282	7.282	7.282
<b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>1.991.233</b>	<b>1.882.353</b>	<b>1.971.694</b>	<b>2.030.381</b>	<b>2.105.430</b>
I. RIMANENZE	7.122	617	617		
II. Crediti	1.868.787	1.713.476	1.926.077	2.010.131	2.075.130
IV. Disponibilità liquide	115.324	168.260	45.000	20.250	30.300
<b>D) RATEI E RISCONTI</b>					
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>3.133.210</b>	<b>2.894.719</b>	<b>2.862.273</b>	<b>2.678.560</b>	<b>2.753.609</b>
PASSIVO					
<b>A) PATRIMONIO NETTO</b>	<b>71.277</b>	<b>71.821</b>	<b>99.801</b>	<b>206.180</b>	<b>208.761</b>
I. CAPITALE SOCIALE	961.515	961.515	961.515	961.515	961.515
IV. RISERVA LEGALE	3.996	18.945	18.945	20.371	20.371
V. RISERVE STATUTARIE	20.789	20.789	20.789	20.789	20.789
VI. ALTRE RISERVE	1.838	1.838	1.838	1.839	1.839
VII. UTILI(PERDITE) PORTATI A NUOVO	-1.215.847	-931.810	-931.810	-904.712	-904.712
IX. Utile D'ESERCIZIO	298.986	544	28.524	106.378	108.959
<b>B) FONDI PER RISCHI E ONERI</b>	<b>210.806</b>	<b>195.650</b>	<b>179.175</b>	<b>179.175</b>	<b>179.175</b>
<b>C) FONDO TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10.500</b>	<b>41.217</b>	<b>63.684</b>
<b>D) DEBITI</b>	<b>2.851.127</b>	<b>2.627.248</b>	<b>2.572.797</b>	<b>2.251.989</b>	<b>2.301.989</b>
<b>E) RATEI E RISCONTI</b>					
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>3.133.210</b>	<b>2.894.719</b>	<b>2.862.273</b>	<b>2.678.560</b>	<b>2.753.609</b>

				IPOTESI 1	IPOTESI 2
				SERVIZI ESISTENTI	CON SERVIZI NUOVI
CONTO ECONOMICO	31/12/2022	30/06/2023	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2024
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>2.558.322</b>	<b>710.556</b>	<b>1.458.018</b>	<b>1.455.246</b>	<b>2.050.000</b>
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.870.961	544.792	1.232.786	1.305.246	1.900.000
di cui prestazioni a Comune e terzi			836.786	945.246	1.540.000
di cui Noleggio a SANB			396.000	360.000	360.000
5) Altri ricavi e proventi	687.361	165.764	225.232	150.000	150.000
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>2.094.506</b>	<b>708.471</b>	<b>1.423.135</b>	<b>1.333.545</b>	<b>1.925.443</b>
6) Per materie prime, sussidiarie e di consumo	432.262	16.520	43.877	45.000	114.000
7) Per servizi	1.133.267	487.140	860.368	493.600	555.100
<i>di cui anticipati a SANB (partita di giro)</i>			130.000	150.000	150.000
8) Per godimento beni di terzi	37.358	2.191	4.757	17.000	78.000
9) Per il personale	1.170		176.500	516.245	893.843
10) Ammortamenti e svalutazioni	241.965	121.211	242.400	242.400	242.400
14) Oneri diversi di gestione	248.484	81.409	95.233	19.300	42.100
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)</b>	<b>463.816</b>	<b>2.085</b>	<b>34.883</b>	<b>121.701</b>	<b>124.557</b>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>(44.346)</b>	<b>(1.369)</b>	<b>(3.323)</b>	<b>(4.000)</b>	<b>(4.000)</b>
16) Altri proventi finanziari					
17) Interessi ed altri oneri finanziari	44.346	1.369	3.323	4.000	4.000
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B±C)</b>	<b>419.470</b>	<b>716</b>	<b>31.560</b>	<b>117.701</b>	<b>120.557</b>
20 Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	120.484		3.036	11.323	11.598
Imposte sul reddito dell'esercizio	23.130	172	3.036	11.323	11.598

<b>c) imposte anticipate</b>	<b>97.354</b>				
<b>21) Utile dell'esercizio</b>	<b>298.986</b>	<b>544</b>	<b>28.524</b>	<b>106.378</b>	<b>108.959</b>

Corato, 4.03.2024

L'Amministratore Unico

Renato Bucci