



AZIENDA PUBBLICI SERVIZI AOSTA SOCIETÀ PER AZIONI

PIANO INDUSTRIALE 2025-2026-2027

PREMESSE

VISTI:

- a) La Direttiva 2014/24/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 26 febbraio 2014;
- b) La giurisprudenza consolidata della Corte di Giustizia dell'Unione Europea e delle Corti nazionali in materia di società *in house providing*;
- c) Il Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n. 175, recante “Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica” e successive modificazioni;
- d) Le Linee guida ANAC n. 7, adottate con deliberazione del Consiglio n. 951 del 20 settembre 2017, in materia di iscrizione nell'Elenco delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori che operano mediante affidamenti diretti nei confronti di proprie società *in house*;
- e) Le linee guida adottate in attuazione della Deliberazione di Consiglio Comunale di Aosta n. 92 del 26.07.2017;
- f) Le linee guida per l'esercizio del controllo analogo su APS S.p.A., in quanto società *in house* del Comune di Aosta;
- g) Il Vademecum ANAC del 27 maggio 2022, elaborato con il supporto del Consiglio Nazionale del Notariato, per le società *in house* nel contesto del nuovo Codice degli appalti e del Testo unico delle Società Pubbliche;
- h) Il Decreto Legislativo 23 dicembre 2022, n. 201, recante “Riordino della disciplina dei servizi pubblici locali di rilevanza economica”;
- i) Il Decreto Legislativo 31 marzo 2023, n. 36, recante “Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78”;
- j) Le linee guida recanti la disciplina applicativa della Legge regionale della Valle d'Aosta 14 novembre 2016, n. 20, recentemente aggiornate con Deliberazione della Giunta Regionale n. 899 del 06.08.2024, alle quali la Società, pur non essendovi obbligata, si ispira nell'ottica di una gestione trasparente ed efficiente;

CONSIDERATO CHE:

- APS S.p.A. è una società a totale partecipazione del Comune di Aosta, configurata secondo il modello dell'*in house providing*;
- Ai sensi dell'art. 1, comma 3 del D.Lgs. 175/2016, salvo deroga espressa, la società è sottoposta al regime giuridico delle società di diritto privato;
- I Contratti di Servizio Quadro e di Settore in essere tra APS S.p.A. e il Comune di Aosta hanno scadenza fissata al 31 dicembre 2027;
- La Società necessita di aggiornare la Carta dei Servizi dei Servizi Pubblici Locali in base alle indicazioni sugli affidamenti che verranno formulate dal Socio¹;

¹ La Società, in coerenza con il quadro normativo e regolatorio vigente in materia di servizi pubblici locali, ritiene necessario procedere all'aggiornamento della propria Carta dei Servizi, già vigente e operativa, al fine di adeguarla alle evoluzioni intervenute nella gestione degli affidamenti esistenti, in ottemperanza alle indicazioni formulate dal Socio.

Questo intervento si configura come un esercizio di affinamento degli strumenti esistenti, volto a consolidare gli standard qualitativi e a rafforzare i meccanismi di controllo e partecipazione, senza che tale obbligo sia mai stato formalmente richiesto dal Socio, ma in linea con i principi di diligenza e responsabilità amministrativa che regolano l'operato della Società.

La Carta dei Servizi, quale strumento tecnico-giuridico di disciplina pattizia tra gestore e utenti, rappresenta un presidio essenziale per la trasparenza, la regolazione delle prestazioni e la garanzia di qualità nell'erogazione dei servizi pubblici locali,

- La durata della società, come previsto nell'atto costitutivo, è stabilita fino al 2057;
- APS S.p.A., pur non essendo direttamente soggetta all'applicazione della Legge regionale della Valle d'Aosta 14 novembre 2016, n. 20, si ispira ai principi in essa contenuti e alle relative linee guida attuative, in un'ottica di best practice e di allineamento con gli standard regionali di governance delle società partecipate;
- Alle società partecipate da enti territoriali si applica la disciplina codicistica (ad esempio per ciò che concerne il rapporto di lavoro e la crisi di impresa), laddove non derogata da norme specifiche. Anche le vicende riguardanti gli amministratori seguono le regole di diritto privato, con conseguente giurisdizione del giudice ordinario. Tuttavia, qualora venga arrecato danno al patrimonio della società *in house*, ricorre la responsabilità amministrativo-contabile nei confronti della Pubblica Amministrazione, per cui spetta la giurisdizione alla Corte dei conti. L'art. 12 del TUSP stabilisce infatti che i componenti degli organi di Amministrazione e controllo delle società partecipate sono soggetti alle azioni civili di responsabilità previste dalla disciplina ordinaria delle società di capitali, salva la giurisdizione della Corte dei conti per il danno erariale causato dagli amministratori e dai dipendenti delle società *in house*.
- Solo per la società *in house* sussiste dunque la giurisdizione contabile in materia di azione di responsabilità nei confronti degli organi di gestione e controllo.
- Con l'ordinanza n. 567/2024 la Corte di Cassazione è tornata sui requisiti della società *in house* chiarendo che il controllo analogo non deve intendersi alla stregua di un controllo totale ed assoluto da parte dell'ente pubblico sul soggetto partecipato, bensì come un'influenza dominante sulle sue linee strategiche e di governance, finalizzata a preservare le finalità pubbliche che comunque la permeano. La nozione di controllo analogo, chiarisce la suprema Corte, non coincide e non si sovrappone al controllo esercitato dall'ente pubblico sui propri organi ed uffici interni, ma si configura alla stregua di influenza determinante sulle linee strategiche e sulle decisioni fondamentali della società. La società di capitali non può infatti essere declassata a mera articolazione interna dell'ente pubblico, del tutto priva di autonomia e sottoposta all'identico potere gerarchico esercitato dall'Amministrazione sugli uffici dipendenti. Una interpretazione del controllo analogo tale per cui la società *in house* risulti assoggettata ad un potere di direzione gerarchica, indistinguibile da quello esercitato dall'ente pubblico sulle proprie articolazioni interne, apparirebbe incompatibile con i principi di autonomia patrimoniale e attribuzione della personalità giuridica che il codice civile riconosce alla società di capitali.

costituendo una concreta attuazione dei principi di efficienza, buon andamento ed economicità sanciti dall'ordinamento, ex art. 97 Cost.

L'aggiornamento risulta ancor più rilevante se inquadrato nel contesto attuale, caratterizzato dall'assenza di una proroga degli affidamenti esistenti.

Tale circostanza, qualora non sanata, comporterebbe il rischio di gravi conseguenze giuridiche e operative per la Società, che potrebbe trovarsi, nel paradosso, nell'impossibilità di proseguire nell'erogazione dei servizi, di accedere a nuovi affidamenti o, in ipotesi estrema, nella condizione di dover essere posta in liquidazione.

In questa prospettiva, l'esercizio di revisione e affinamento della Carta dei Servizi assume un valore strategico e lodevole, in quanto dimostra la capacità della Società di operare in modo proattivo e responsabile nonostante le incertezze degli uffici.

Tale aggiornamento, pertanto, non si limita a una mera revisione formale, ma si configura come uno strumento di rafforzamento della governance aziendale e del rapporto fiduciario con l'utenza, recependo le eventuali evoluzioni procedurali e organizzative intervenute, e assicurando la piena conformità della Carta ai principi normativi e regolatori applicabili.

RILEVATA LA NECESSITA' DI:

- Sottoporre al Socio unico il presente documento ai fini del c.d. “controllo ex ante”, per il recepimento del Programma Operativo Strategico per gli esercizi 2025-2026-2027;
- Provvedere tempestivamente alla proroga dei Contratti di Servizio al fine di garantire una pianificazione efficace delle attività e degli investimenti a medio-lungo termine;

SI ESPONE QUANTO SEGUE:

1. Il presente Piano Industriale, redatto secondo il format consolidato in uso dal 2017 tra la Società e il Socio, si propone di:

- a) Analizzare il contesto socio-economico in cui opera la Società;
- b) Definire gli obiettivi strategici per il triennio 2025-2027, tenendo conto della scadenza dei contratti di servizio in essere nel 2027;
- c) Illustrare i criteri adottati per la pianificazione economica;
- d) Delineare le politiche relative al personale dipendente;
- e) Specificare gli obiettivi settoriali, presentando i dati economici del triennio 2021-2023 e le relative proiezioni;
- f) Descrivere le misure adottate in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza;
- g) Presentare il programma di investimenti per il triennio 2025-2027;
- h) Fornire una dettagliata previsione dei risultati d'esercizio attesi per gli esercizi 2025-2027.

2. Il Piano Industriale si propone altresì di:

- a) Delineare le potenziali ricadute sulla pianificazione strategica della Società derivanti dal limitato orizzonte temporale su cui si basano le strategie di investimento e sviluppo;
- b) Adottare modelli previsionali che, ponderando adeguatamente gli effetti a lungo termine, consentano una rappresentazione veritiera del potenziale di crescita della Società;
- c) Identificare le strategie ottimali all'interno del vincolo temporale esistente;
- d) Modellizzare gli effetti di tale limitazione sull'espansione aziendale e sul potenziale di creazione di valore incorporato nelle attività core;
- e) Proporre scenari alternativi volti a massimizzare i risultati economici e patrimoniali della Società, in linea con la consueta *road map* dell'ultimo Consiglio di Amministrazione, pur considerando vincolante l'orizzonte temporale ristretto oggetto di analisi.

3. Si evidenzia che l'orizzonte temporale limitato potrebbe comportare:

- a) Una possibile sub-ottimizzazione delle scelte aziendali rispetto a quelle che si renderebbero necessarie per una crescita maggiormente armonica e sistemica di tutti gli asset che compongono il focus dell'impresa;
- b) La necessità di adottare strategie gestionali e finanziarie che consentano di massimizzare i risultati economici e patrimoniali della Società nel breve-medio termine, pur mantenendo una visione di lungo periodo sui servizi offerti agli utenti in generale ed al Socio in particolare.

Tutto ciò premesso, si sottopone al Socio unico il seguente Piano Industriale per gli esercizi 2025-2026-2027, con l'auspicio che possa fornire una base solida per le decisioni strategiche future e per la tempestiva proroga dei Contratti di Servizio.

A tal uopo è doveroso evidenziare al Socio sia la visione sul tema del *board* della Società, sia un estratto del parere *pro-veritate* commissionato dalla Società.

Questa duplice prospettiva è essenziale per una comprensione completa e bilanciata della questione relativa agli affidamenti *in house* in scadenza tra poco più di 36 mesi ed al relativo controllo analogo nel contesto specifico della nostra organizzazione.

Nel suo parere il Prof. Caranta Roberto² ha osservato quanto segue.

La società si interroga sulla possibilità di procedere sin dai prossimi mesi alla proroga degli affidamenti in essere, la cui scadenza è prevista per il 2027.

Al proposito si osserva che, per giurisprudenza pacifica, le amministrazioni pubbliche si debbono attivare tempestivamente per evitare che il contratto venga a scadenza senza che si sia prevista una disciplina per la continuazione della gestione del servizio (ex multis T.A.R. Piemonte Torino Sez. 1,30/07/2020, n. 496).

Tanto è vero che l'art. 120, comma 11, del d.lgs. 31 marzo 2023, n. 36, il nuovissimo Codice dei contratti pubblici, limita ai casi del tutto eccezionali la possibilità di proroga nelle more di una nuova procedura di gara.

Al contrario, nulla esclude che si possa addivenire alla proroga o al rinnovo con largo anticipo in base a valutazioni di opportunità, quali potrebbero essere quelle legate a nuove condizioni di fatto ovvero a mutamenti normativi, che consiglino di prevedere un assetto contrattuale sufficientemente stabile.

Dal secondo punto di vista, l'approvazione del d.lgs. 23 dicembre 2022, n. 201, sui servizi pubblici locali, è chiaramente rilevante, in quanto si è innovato significativamente ad una disciplina, peraltro più volte e contraddittoriamente rimaneggiata, che risale al d.lgs. 18 agosto 2000, n. 267, il T.U. degli enti locali.

*Sia pure in misura meno radicale rispetto al nuovo Codice dei contratti pubblici, anche il nuovo decreto sui servizi pubblici locali ha riconsiderato alcune delle restrizioni precedentemente poste al ricorso all'*in house*.*

*L'ente pubblico potrebbe dunque legittimamente decidere di prorogare o rinnovare il contratto anche con largo anticipo rispetto alla scadenza, tanto più che agli affidamenti *in house* non si applicano i limiti alle modificazioni del contratto di cui all'art. 120 del Codice dei contratti pubblici, valutando l'opportunità di dare uno stabile assetto al rapporto con la società controllata che sia congrua con i tempi necessari per attuare un piano industriale di grande respiro teso a migliorare la qualità dei servizi offerti a sé stesso e alla cittadinanza dalla propria *in house*.*

Si ricorda che l'art. 19, comma 1, del d.lgs. 23 dicembre 2022, n. 201, dispone in generale che la durata dell'affidamento sia fissata "in funzione della prestazione richiesta, in misura proporzionata all'entità e alla durata degli investimenti

² Roberto Caranta è un noto professore di diritto amministrativo italiano. Attualmente è professore ordinario di Diritto amministrativo nel Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Torino. È stato Visiting Fellow presso l'Institute of European and Comparative Law dell'Università di Oxford e presso la Faculté de Droit dell'Université Robert Schuman di Strasburgo.

È membro dell'Executive Board dell'European Public Law Organization (EPLO) e fa parte del comitato di redazione di varie riviste giuridiche italiane e straniere.

È autore di numerose pubblicazioni scientifiche che spaziano dal diritto amministrativo al diritto comunitario, con particolare attenzione ai temi degli appalti pubblici, della regolazione dei servizi di interesse economico generale e della tutela giurisdizionale.

È, altresì, consulente di vari enti pubblici italiani e relatore in numerosi convegni accademici sia in Italia che all'estero.

proposti dall' affidatario".

Per quanto riguarda specificamente gli affidamenti in house di servizi pubblici locali non a rete, la durata non può eccedere cinque anni.

Una proroga o rinnovo, indipendentemente da quando decisa, al fine di evitare elusioni della legge, devono essere considerati come nuovo (ulteriore) affidamento a far data dal giorno successivo al termine del contratto in essere ed abbisogna della motivazione di cui agli artt. 14 e 17 del d.lgs. 23 dicembre 2022 n. 201.

In particolare, la relazione lì prevista darà conto delle ragioni specifiche di convenienza che inducono a procedere alla proroga o al rinnovo, eventualmente facendo riferimento alle ragioni che inducono ad una decisione anticipata rispetto alla scadenza. Per contro, trattandosi di nuovo affidamento, la sua durata non si cumula con quella del contratto precedente ai fini della valutazione del rispetto dell'art. 19.

Peraltro, lo stesso art. 19 fa salva la possibilità di dare conto, nella deliberazione di affidamento, "delle ragioni che giustificano una durata superiore al fine di assicurare l'ammortamento degli investimenti, secondo quanto asseverato nel piano economico-finanziario di cui all'articolo 17, comma 4".

La disposizione sarebbe applicabile nel caso di proroga o rinnovo eccedente i cinque anni.

Come già indicato nel precedente parere, la disposizione è incomprensibile, in quanto come già ricordato l'art. 17, comma 4, richiede il piano economico-finanziario e la sua asseverazione solo per i servizi a rete, non per gli altri.

Per quanto riguarda la distinzione tra proroga e rinnovo, si ricorda che, secondo giurisprudenza pacifica, "Il rinnovo contrattuale si contraddistingue, sul piano sostanziale, per la rinegoziazione del complesso delle condizioni del contratto originario, per cui deve risultare che le parti, attraverso specifiche manifestazioni di volontà, abbiano dato corso a distinti, nuovi ed autonomi rapporti giuridici, ancorché di contenuto analogo a quello originario; in caso di mancanza di tale negoziazione novativa, va qualificato come proroga contrattuale l'accordo con cui le parti si limitano a pattuire il differimento del termine finale del rapporto, che per il resto continua ad essere regolato dall'atto originario; ed anche la circostanza che in tale accordo sia riportato il prezzo del contratto originario, che quindi rimane immutato, non costituisce affatto espressione di rinnovata volontà negoziale, ma circostanza idonea ad avvalorare ulteriormente l'intervenuta mera proroga del previgente contratto" (ex multis Cons. Stato Sez. V, 16/02/2023, n. 1635; Cons. Stato Sez. V, 24/03/2022, n. 2158; peraltro la giurisprudenza configura come proroga anche la modifica di condizioni contrattuali non più attuali Cons. Stato Sez. V, 16/06/2020 n. 3874).

Peraltro, posto che come già ricordato, l'art. 120 del Codice dei contratti pubblici non si applica agli affidamenti in house, ben possono le parti addivenire ad una proroga in questo momento e poi secondo le necessità che si presenteranno, modificare il contratto, pur rispettando le linee di sviluppo anticipate nella relazione ex art. 14 del d.lgs. 23 dicembre 2022, n. 201, e riversate nella motivazione di cui all'art. 17 dello stesso testo normativo.

Infatti, l'espressione "affidamento *in house*" indica, secondo la Corte dei Conti, la possibilità da parte della stazione appaltante di provvedere in proprio all'esecuzione di un servizio per mezzo di un soggetto che ha un legame molto stretto con essa.

La disciplina delineata dal nuovo codice dei contratti pubblici (D. Lgs. 31 marzo 2023, n. 36) definisce all'art. 3 c. 1 lett. e) dell'allegato I.1 l'affidamento house come un contratto di appalto o di concessione effettuato direttamente a una persona giuridica di diritto pubblico o di diritto privato ricompresa nel disposto dell'art. 2, c. 1, lett. o), del Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica, di cui al D. Lgs. 175/2016, e alle condizioni rispettivamente indicate dall'art. 12, paragrafi 1, 2 e 3, della direttiva 24/2014/UE e dall'art. 17, paragrafi 1, 2 e 3 della direttiva 23/2014/UE, nonché, per i settori speciali, dall'art. 28, paragrafi 1, 2 e 3, della direttiva 24/2014/UE.

L'affidamento *in house* implica, peraltro, una situazione molto particolare: una stretta relazione tra chi

affida e chi riceve l'affidamento che giustifichi l'assenza di una gara ad evidenza pubblica, in ragione del fatto che nella sostanza la pubblica amministrazione affida a sé stessa il servizio e non ad un terzo.

Secondo il consolidato orientamento della Corte di Giustizia dell'Unione Europea, infatti, tra il socio pubblico controllante e la società controllata sussiste una relazione inter-organica e non inter-soggettiva, di guisa che l'affidamento diretto ad una società *in house* è consentito a condizione che la stessa non sia terza rispetto all'ente affidante, ma si configuri alla stessa stregua di una sua articolazione interna (v. ex multis, Corte di Giustizia dell'Unione europea, sentenza 6 febbraio 2020 cause C-89/19 e C- 91/19).

In altri termini, in ragione del controllo analogo, è come se la società *in house* fosse un mero organo dell'ente pubblico, vale a dire una sua *longa manus*.

Occorre però che siano rispettati precisi requisiti:

- a) l'amministrazione pubblica deve svolgere sul soggetto affidatario un controllo analogo a quello vigente sui propri servizi, esercitando, dunque, un'influenza determinante sia sugli obiettivi strategici che sulle decisioni significative;
- b) oltre l'80 per cento delle attività del soggetto affidatario deve essere effettuata nello svolgimento dei compiti ad esso affidati dall'amministrazione controllante o da altre persone giuridiche controllate dall'amministrazione aggiudicatrice di cui trattasi;
- c) nel soggetto affidatario non vi deve essere alcuna partecipazione diretta di capitali privati, ad eccezione di forme di partecipazione privata ammesse dalla legislazione nazionale, in conformità dei trattati europei.

Tra questi requisiti, il controllo analogo riveste un ruolo centrale nella legittimazione dell'affidamento diretto.

La sua natura e le sue modalità di esercizio meritano, pertanto, un'analisi approfondita, alla luce delle recenti interpretazioni giurisprudenziali poiché l'eventuale approvazione, integrazione e/o rettifica del presente piano industriale si configura inequivocabilmente come espressione della specifica modalità di controllo analogo, costituendo un requisito imprescindibile per la legittimità degli affidamenti diretti dei servizi attualmente attribuiti alla scrivente società.

Tale prerogativa del Comune socio/proprietario è, come evidenziato, elemento costitutivo del più ampio paradigma del controllo analogo, incarnando una manifestazione tangibile del potere di direzione, coordinamento e supervisione dell'ente pubblico sulla società *in house* partecipata al 100%.

In questo contesto, è di fondamentale importanza richiamare la pronuncia delle Sezioni Unite civili della Corte di cassazione, la quale ha statuito che il controllo analogo «*debba qualificarsi come un aliud*» rispetto al controllo esercitato dalla Pubblica Amministrazione sui propri uffici dipendenti.

Tale *dictum* giurisprudenziale respinge in radice la concezione tradizionale del controllo analogo, che tendeva a ridurre la società di capitali *in house* a mera articolazione interna dell'ente pubblico, priva di autonomia e sottoposta all'identico potere gerarchico esercitato dall'Amministrazione sui propri uffici.

Questa evoluta interpretazione giurisprudenziale delinea la natura *sui generis* del rapporto intercorrente tra

l'amministrazione controllante e la società *in house*, riconoscendo a quest'ultima un margine di autonomia operativa, pur nel quadro di un controllo pervasivo e strutturale.

Tale concezione del controllo analogo si pone in armonia con l'esigenza di garantire l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa, consentendo alla società *in house* di operare con la flessibilità propria di una società di diritto privato, pur rimanendo funzionalmente e teleologicamente vincolata agli obiettivi e alle direttive dell'ente pubblico controllante e proprietario.

Infatti, con la sentenza n. 20632 del 28 giugno 2022 le Sezioni Unite civili della Corte di cassazione hanno chiarito che il controllo analogo *«non è un elemento rigido e uniforme, trovando a ben guardare il suo nucleo nell'aggettivo "analogo", che non solo impedisce l'identificazione di questo tipo di controllo con il controllo che la pubblica amministrazione esercita sui suoi uffici e sulle sue branche stricto sensu, ma pure lascia intendere che l'analogia si commisura di caso in caso, cioè sussiste attraverso una forma variante che deriva dalle caratteristiche specifiche del soggetto da sottoporre al controllo analogo»*.

Invero, *«la connotazione della analogia è necessaria componente della natura del potere sulla società in house, in quanto, se tale potere fosse del tutto sovrapponibile a quello gerarchicamente esercitato dall'ente pubblico su una sua articolazione interna, verrebbe meno la esistenza, anche codicistica, della società in house»: l'analogia «è una mera prossimità ontologica, che non può essere confusa con l'assoluta identità»*.

Il controllo analogo *«non è un controllo assoluto come su un pubblico ufficio, e quindi non è un controllo gerarchico, essendo costituito dal controllo di un soggetto esterno e rimasto distinto, a ben guardare, da quello controllato»*.

Da ciò discende, a livello ontologico, *«la limitazione dell'obiettivo del controllo alle decisioni fondamentali del soggetto così controllato, ovvero quelle riconducibili alle linee strategiche e alle più importanti scelte operative, con il presidio a monte di un adeguato flusso di informazioni, in modo tale quindi da incidere sulla complessiva governance dell'attività della società in house, per tenere in conto e preservare le finalità pubbliche che comunque la permeano»*.

In altri termini, secondo il Supremo Consesso, il controllo analogo *«si incentra non su una base dominicale, ma, ictu oculi, su una dimensione funzionale»*.

Questa apparente contraddizione tra la relazione inter-organica ed il controllo di un soggetto esterno si risolve ermeneuticamente considerando l'evoluzione interpretativa del concetto di controllo analogo.

Mentre la società *in house* è funzionalmente equiparabile a un'articolazione interna dell'ente pubblico, mantiene una sua distinta personalità giuridica.

Il controllo analogo, quindi, si configura come un meccanismo sui generis che preserva l'autonomia formale della società pur garantendo un controllo sostanziale paragonabile a quello esercitato sugli uffici interni.

In tema di affidamenti alle società *in house* si rileva, altresì, che l'Associazione Nazionale Comuni Italiani, il 2 ottobre 2023, ha pubblicato una Nota informativa sul Decreto direttoriale pubblicato dal Ministero delle Imprese del Made in Italy, di attuazione del Decreto di riordino (articolo 8, Dlgs 201/2023) che affida al Ministero il compito di individuare i costi di riferimento dei servizi, lo schema tipo di piano economico-finanziario (PEF), gli indicatori e i livelli minimi di qualità dei servizi e gli schemi di bandi di

gara e schemi di contratti-tipo, per i servizi pubblici locali non a rete.

Lo studio dell'ANCI ha il pregio di aver rilevato quanto segue.

Nota informativa sul Decreto della Direzione Generale per il mercato, la concorrenza, la tutela del consumatore e la normativa tecnica del Ministero delle Imprese e del Made in Italy avente ad oggetto la regolazione del settore dei servizi pubblici locali, non a rete, di rilevanza economica.

1. Premessa

Il Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT), il 25 settembre u.s., ha pubblicato sul proprio sito internet e trasmesso all'ANCI – al fine di darne diffusione presso le amministrazioni locali - il Decreto della Direzione Generale per il mercato, la concorrenza, la tutela del consumatore e la normativa tecnica n. 639 del 31 agosto 2023, recante “Regolazione del settore dei servizi pubblici locali non a rete di rilevanza economica: adozione di atti di competenza in attuazione dell’art. 8 del D. lgs. n. 201 del 2022”.

Il provvedimento attua le disposizioni di cui all’articolo 8 del decreto di regolazione dei servizi pubblici locali (d. lgs. n. 201/2022) che ha previsto l’emanazione di atti per la regolazione del settore dei servizi pubblici locali, non a rete, di rilevanza economica.

A differenza dei servizi a rete, in cui il decreto legislativo n. 201/2022, assegna alle competenti autorità di settore, laddove previste, il compito di individuare i costi di riferimento dei servizi, lo schema tipo di piano economico-finanziario, gli indicatori ed i livelli minimi di qualità dei servizi e gli schemi di bandi di gara e schemi di contratti-tipo, per i servizi pubblici locali non a rete, l’articolo 8 del d.lgs. 201/2022, assegna funzioni analoghe al Ministero delle Imprese e del Made in Italy.

In merito a ciò, il Ministero ha quindi emanato il succitato Decreto Direttoriale corredato di 2 allegati contenenti i documenti attuativi delle disposizioni di legge.

Nello specifico:

- Allegato 1: linee guida necessarie alla redazione del Piano Economico Finanziario*
- Allegato 2: schema contenente l’individuazione degli indicatori di qualità*

2. Gli elaborati previsti dalla normativa

Come innanzi indicato, ai sensi dell’art. 8 del d.lgs. n. 201/2022, il MIMIT ha avuto il compito di individuare gli “atti ed indicatori” richiamati all’art. 7, commi 1 e 2 dello stesso decreto per i servizi a rete, ossia:

- I. costi di riferimento*
- II. schema-tipo del piano economico-finanziario*
- III. indicatori e livelli minimi di qualità dei servizi (anche ai fini della scelta dell’ente locale circa l’istituzione del servizio pubblico e della scelta delle modalità di gestione);*
- IV. schemi di bandi di gara e schemi di contratti-tipo.*

A tal proposito si evince, che restano da predisporre, ai sensi del d.lgs. 201/2022, per i servizi pubblici locali non a rete, gli Schemi di bando tipo e gli Schemi di contratti-tipo come indicato dall’art. 24 del d.lgs.201/2022.

Infatti, il Decreto Direttoriale - in fase di prima applicazione della normativa - ha individuato, in sostanza, lo schema tipo da utilizzare per la redazione del PEF per i Servizi pubblici locali non a rete (All. 1) nonché gli indicatori ed i livelli

minimi di qualità dei servizi stesso a cui gli Enti locali potranno attenersi per la regolamentazione del settore dei servizi pubblici locali non a rete di rilevanza economica (All. 2).

Inoltre, il Decreto ha circoscritto i servizi pubblici locali non a rete, di rilevanza economica, ai quali si applicano le richiamate disposizioni – in fase di prima applicazione - come indicato dal Ministero nella notizia pubblicata sul proprio sito nonché come elencati nell'Allegato 2:

- impianti sportivi (fatta eccezione per gli impianti a fune espressamente esclusi dall'art. 36 del D.lgs. n. 201/2022);*
- parcheggi;*
- servizi cimiteriali (citati anche i funebri se erogati come SPL);*
- luci votive;*
- trasporto scolastico.*

In relazione ai costi di riferimento - che la definizione di cui all'art. 2, lett. g), del d.lgs. 201/2022 individua come "indicatori di costo, che stimano le risorse necessarie alla gestione del servizio secondo criteri di efficienza, o costi benchmark" - occorre sottolineare come i servizi pubblici locali non a rete siano, in generale, caratterizzati da una minore intensità di investimenti strutturali e che i relativi costi dipendano in maniera significativa dalle caratteristiche territoriali, demografiche e soprattutto di impatto sulla finanza locale.

Pertanto, il MIMIT nello schema di PEF si è limitato ad individuare, nell'ambito dei piani economici e finanziari, indicatori in grado di correlare i costi ai livelli di prestazione erogati e di dare conto dell'equilibrio economico-finanziario del servizio stesso.

3. Schema-tipo del piano economico-finanziario – Allegato 1 al Decreto

Come indicato in premessa, nelle Linee guida per la redazione del PEF Servizi pubblici locali non a rete, di cui all'Allegato 1 al Decreto, è contenuto lo schema di Piano economico-finanziario (PEF).

Quest'ultimo attesta la sostenibilità del progetto e fornisce riscontro dell'equilibrio economico e finanziario in relazione all'efficienza della gestione del servizio pubblico.

In particolare, secondo le indicazioni ministeriali, il PEF deve mettere in evidenza, per tutta la durata dell'affidamento, i costi, i ricavi, gli investimenti e i relativi finanziamenti, nonché la specificazione dell'assetto economico-patrimoniale della società, del capitale proprio investito e dell'ammontare dell'indebitamento.

Pertanto, nelle ipotesi in cui gli enti locali debbano (a legislazione vigente) o comunque decidano di predisporre il PEF, ciò può avvenire (ove non ricompresi nell'elenco di cui al paragrafo precedente) sulla base delle stesse linee guida ministeriali, che ne descrivono l'articolazione, i contenuti minimi e i principali indicatori economici e finanziari.

Si noti che, ai sensi di quanto indicato nelle linee guida del PEF, non risulta obbligatoria l'elaborazione del piano economico-finanziario per affidamenti di durata inferiore o pari a 5 anni ove ciò non sia invece previsto da altre disposizioni di legge o da norme di settore. Sempre per affidamenti di servizio di durata fino a 5 anni, anche nel caso si provveda alla redazione del piano economico finanziario, non vi è comunque l'obbligo di procedere a un suo aggiornamento su base triennale.

4. Indicatori e livelli minimi di qualità dei servizi - Allegato 2 al Decreto

Gli indicatori di qualità del servizio (Allegato 2), rappresentano uno degli strumenti al quale il legislatore assegna un ruolo significativo nella valutazione delle scelte di affidamento, del rispetto dei principi e degli obblighi di servizio pubblico e dei criteri di misurazione delle prestazioni del servizio.

In tal senso, come detto in precedenza, il Decreto del MIMIT individua, alcuni specifici servizi pubblici locali non a rete ai quali applicare gli indicatori contenuti nell'Allegato 2, quali: i) impianti sportivi (tranne gli impianti a fune espressamente); ii) parcheggi; iii) servizi cimiteriali; iv) luci votive; v) trasporto scolastico.

Tali indicatori, da applicare ai richiamati servizi, risultano articolati in tre gruppi e formano l'insieme minimo di elementi volti a misurare per ogni specifico servizio:

- la qualità contrattuale: Aspetti qualitativi concernenti il rapporto contrattuale tra ente gestore e singolo utente, con riferimento, ad esempio, ai tempi di intervento a fronte di segnalazioni di disservizi;*
- la qualità tecnica: Qualità nello svolgimento e nell'erogazione del servizio, per sua natura strettamente legata alla tipologia del servizio;*
- la qualità connessa agli obblighi di servizio pubblico: Grado di adempimento degli obblighi di servizio pubblico imposti dall'ente concedente e degli obiettivi di universalità, socialità, tutela dell'ambiente e accessibilità dei servizi.*

Con riferimento alla qualità tecnica e alla qualità connessa agli obblighi di servizio pubblico, è indicata la possibilità di individuare ulteriori indicatori a discrezione dell'ente.

Per quanto attiene i livelli minimi di qualità, almeno in fase di prima attuazione, l'Allegato 2 al Decreto non prevede l'individuazione di soglie minime degli indicatori di qualità definite.

Per completezza si riporta, di seguito, la tabella con gli indicatori, come contenuti nel richiamato Allegato 2 al Decreto.

1. OBIETTIVI STRATEGICI

L'attuale Consiglio di Amministrazione di APS S.p.A., nominato dall'Assemblea dei Soci il 20 agosto 2024 a seguito delle designazioni effettuate dal Sindaco di Aosta con Decreto n. 45 del 23 luglio 2024, ha ricevuto dal Socio i seguenti obiettivi strategici per il triennio 2024-2027, con verifica complessiva all'approvazione del bilancio 2026:

- a) Supportare il Comune di Aosta nelle valutazioni strategiche inerenti alla gestione dei servizi pubblici locali tutti, al fine di una visione d'insieme che ne individui le modalità e le forme di gestione ottimali, con riferimento anche ad eventuali estensioni territoriali sovra-comunali.
- b) Supportare il Comune di Aosta in una revisione dello Statuto della Società che possa rendere l'operatività e il modello organizzativo sempre più aderente alle necessità e agli obiettivi del Socio Unico in continuo divenire.
- c) Ipotizzare e proporre, pertanto, al socio unico una revisione strategica dell'assetto organizzativo aziendale, finalizzata all'ottimizzazione dell'efficienza operativa e al potenziamento della capacità di risposta ai mutamenti di mercato e di servizio, anche in relazione ad eventuali ulteriori competenze assegnate in sede di rinnovo del contratto di servizio. Tale riorganizzazione dovrà:
 - Favorire un fisiologico, ma ponderato passaggio generazionale, garantendo la continuità operativa e il trasferimento delle competenze chiave;
 - Valorizzare il capitale umano interno mediante l'elaborazione e l'attuazione di piani di formazione articolati e multilivello, volti al sostanziale accrescimento delle competenze tecniche, professionali e manageriali del maggior numero di dipendenti possibile;

- Promuovere lo sviluppo di una contrattazione collettiva di secondo livello, con particolare attenzione all'introduzione di politiche retributive e di welfare aziendale orientate alla valorizzazione delle competenze espresse e al miglioramento del clima organizzativo generale;
- Attuare una politica di mobilità interna basata su evidenze di merito, al fine di favorire la crescita professionale individuale e il consolidamento di un team di lavoro sinergico ed efficace adottando anche un corretto sistema di deleghe;
- Adottare modelli organizzativi flessibili e adattivi, in grado di rispondere efficacemente alle mutevoli esigenze del contesto operativo e di massimizzare l'efficienza nell'allocazione delle risorse umane in un'ottica di economie di scala;
- Promuovere una cultura aziendale orientata all'innovazione, alla responsabilità sociale d'impresa e alla sostenibilità.

d) Sulla base delle indicazioni politico-strategiche promosse dal Comune di Aosta, individuare e attuare politiche in tema di mobilità urbana tese a razionalizzare e limitare il traffico urbano nella zona centrale della Città anche con la proposta di modifiche delle zone di sosta e la modernizzazione delle modalità di accesso alle ZTL e ai parcheggi coperti attraverso l'utilizzo di sistemi automatizzati con prenotazioni e pagamenti on line. Promuovere la sperimentazione di nuove modalità di sosta temporanea sotto forma di convenzionamenti per turisti, in accordo con le associazioni di categoria, soprattutto in prossimità di impianti di risalita e zone di interesse culturale e artistico.

e) Supportare il Comune nella trasformazione dell'area, ex distributore di carburanti, ubicata in Aosta via Saint-Martin de Corleans 45, realizzazione e successiva gestione di un'area di sosta a pagamento come previsto dalla Delibera di Consiglio Comunale n 170/2024.

f) In osservanza dello Statuto sociale, laddove prevede che l'attività svolta dalla Società sia oltre l'80% a favore dell'Ente Socio restando così libera una quota fino al 20% a favore di Terzi, sviluppare politiche aziendali coerenti con tali nuove possibilità che aprono scenari completamente nuovi in termine di esecuzione di nuovi servizi purché rientranti nei fini istituzionali del Comune di Aosta: a titolo esemplificativo, mediante la realizzazione un servizio di cremazione per animali d'affezione o l'incremento di nuovi servizi presso i parcheggi in struttura.

g) Mettere a punto strategie imprenditoriali finalizzate allo sviluppo e all'ottimizzazione della rete delle Farmacie Comunali, adottando un approccio di gestione integrata che contempli:

- L'adozione di un modello organizzativo basato sul concetto di "farmacia multi-localizzata", volto a conseguire economie di scala e di scopo, preservando al contempo le peculiarità delle singole unità operative complementari tra di loro e capaci di assicurare servizi fondamentali diffusi;
- Il potenziamento e la valorizzazione del brand APS, attraverso politiche di marketing coordinate e l'implementazione di una strategia di comunicazione unitaria, al fine di rafforzare la sua immagine di ente

strumentale del Comune, braccio operativo efficiente e capace di dimostrare vicinanza ai cittadini e insieme capacità d'impresa;

- Lo sviluppo di specializzazioni funzionali per ciascuna unità della rete, in risposta alle specifiche esigenze del bacino d'utenza e in coerenza con gli obiettivi di salute pubblica definiti a livello locale e nazionale;
 - L'incremento e la diversificazione dei servizi di prossimità al cittadino, con particolare focus su:
 - Lo sviluppo ulteriore di servizi di home delivery, finalizzati a migliorare l'accessibilità ai farmaci, con particolare attenzione alle fasce di popolazione più vulnerabili;
 - La progettazione e realizzazione di eventi e campagne informative volte alla promozione della salute pubblica, con particolare riferimento a:
 - ✓ Iniziative di prevenzione e screening, in collaborazione con le autorità sanitarie locali;
 - ✓ Programmi di educazione sanitaria e diffusione di informazioni in ambito farmaceutico e farmacologico;
 - L'implementazione di servizi di telemedicina, in conformità con le linee guida nazionali e regionali, al fine di:
 - ✓ Facilitare l'accesso alle prestazioni sanitarie di base;
 - ✓ Supportare il monitoraggio di pazienti con patologie croniche;
 - ✓ Contribuire alla riduzione del carico sui servizi sanitari ospedalieri;
 - ✓ Sviluppare partnership strategiche con altri attori del sistema sanitario locale e nazionale, al fine di creare sinergie operative e migliorare l'efficacia complessiva dei servizi offerti.
 - Adottare sistemi di monitoraggio e valutazione delle performance, basati su indicatori qualitativi e quantitativi, al fine di garantire il continuo miglioramento dei servizi erogati e l'allineamento con gli standard di qualità definiti a livello nazionale e internazionale;
 - L'attuazione di tali strategie dovrà essere condotta nel pieno rispetto della normativa vigente in materia di gestione delle farmacie comunali, con particolare attenzione alle disposizioni del D.Lgs. 175/2016 e alle norme che regolano l'esercizio dell'attività farmaceutica, perseguendo l'obiettivo di coniugare l'efficienza gestionale con la mission di servizio pubblico propria delle farmacie comunali.
- f) Sviluppare ulteriormente l'informatizzazione dei rapporti con il cittadino in coerenza con quanto già adottato dal Comune di Aosta per i servizi di competenza primaria attraverso l'implementazione di applicazioni già esistenti o la messa a punto di nuove.
- g) Effettuare un'analisi dettagliata dell'attuale distribuzione degli impianti pubblicitari sul territorio comunale, valutandone l'efficacia, l'impatto visivo e commerciale.

- h) Elaborare un piano di razionalizzazione e ricollocazione degli impianti pubblicitari, volto a ridurre il numero complessivo dei siti, privilegiando posizioni strategiche ad alto impatto comunicativo e studiare formule moderne di allestimento e di proposta anche attraverso l'adozione di nuove tecnologie;
- i) Adottare politiche aziendali legate al rispetto dell'ambiente, all'efficientamento energetico e alla tutela dei diritti individuali e collettivi nonché all'innovazione e alla semplificazione amministrativa, promuovendo adeguate azioni formative per il personale e informative per la cittadinanza.

1.2 REQUISITI DEL PROGRAMMA OPERATIVO STRATEGICO

La visione strategica che ha ispirato il presente Programma può essere sintetizzata nei seguenti principi guida:

- a) Sostenibilità Finanziaria: garantita dalla disponibilità e qualità delle fonti di autofinanziamento da impiegare per il conseguimento degli obiettivi programmatici. Sono stati, altresì, considerati i piani per il credito d'imposta *industria 4.0* e *formazione 4.0* ed evolutivi;
- b) Coerenza: è stata valutata la coerenza ed i nessi causali di tutte le componenti, quali l'attuale modello organizzativo e di gestione delle entrate, le scelte strategiche ed operative, le opzioni tecnologiche ed applicative, le ipotesi e le previsioni economico-finanziarie e patrimoniali;
- c) Realizzabilità: è stata considerata la concreta attuabilità delle linee strategiche in termini di compatibilità temporale delle azioni e disponibilità delle risorse (umane, economiche, organizzative e tecnologiche) attuali e prospettiche;
- d) Attendibilità: il Programma è stato elaborato sulla base di assunzioni predittive, perseguendo l'obiettivo di risultati di bilancio verosimili e concretamente raggiungibili. In particolare, è stata vagliata la solidità delle ipotesi rispetto alle principali determinanti che connotano i diversi settori operativi di riferimento, nonché la loro aderenza ai *trend* storici aziendali.
- e) Prevedibilità: le proiezioni quantitative, e le conseguenti stime previsionali, poggiano su un solido impianto storico di dati che, elaborati con modelli econometrici, conferiscono un grado di confidenza sulla probabilità di realizzazione dei flussi attesi di riscossione, ricavi, costi ed investimenti.
- f) Flessibilità: lo sviluppo del Programma non è monolitico ma adattivo, prevedendo *sensitivity analysis* per incorporare l'incertezza connessa alla congiuntura macroeconomica sfavorevole e agli esiti dei controlli dell'Amministrazione Finanziaria in materia di COSAP.

Il framework strategico su cui si impenna questo piano industriale si fonda su pilastri metodologici consolidati e strutturalmente integrati, che ne orchestrano l'implementazione e l'evoluzione rispetto agli obiettivi già ampiamente realizzati nel triennio precedente: sostenibilità finanziaria, coerenza strategica, fattibilità operativa, robustezza previsionale, scalabilità analitica e resilienza sistemica.

La sostenibilità finanziaria e la coerenza strategica fungono da garanti per l'ottimizzazione del capitale circolante e la massimizzazione del ritorno sugli investimenti (ROI), assicurando al contempo un allineamento sinergico con l'architettura organizzativa e le direttive operative dei servizi erogati.

La fattibilità operativa e la robustezza previsionale cristallizzano l'attuabilità delle linee strategiche, ancorandole a modelli econometrici multivariati e a scenari di mercato *stress-testati* (perdita di esercizio, covid, conflitti bellici, difficoltà nel reclutamento risorse umane, turnover personale, inflazione, aumento costi generali e di acquisto, nuovi scenari normativi che tendono ad aggravare le procedure di acquisto sul mercato di riferimento della società, ecc.) secondo *best practice* consolidate.

La scalabilità analitica, supportata da un'infrastruttura di business costantemente tesa al miglioramento delle performance quantitative e qualitative e da serie storiche granulari, potenzia la precisione delle proiezioni economico-finanziarie, facilitando un processo decisionale *data-driven*.

Infine, l'integrazione di competenze avanzate acquisite presso SDA Bocconi, l'esperienza pratica premiata con il best project work per l'EMMAP³ XIV e la capacità dimostrata di superare sfide significative come il risultato di bilancio negativo del 2021, hanno contribuito a forgiare i lusinghieri risultati ottenuti nell'ultimo triennio e un'architettura aziendale ottemperante agli obiettivi di volta in volta formulati dal Socio.

Questo approccio multidimensionale non solo consolida le basi teoriche e pratiche del presente piano, ma anche amplifica la sua capacità di adattarsi rapidamente a scenari economici mutevoli che verranno analizzati nel prossimo paragrafo.

1.3 ANALISI DI CONTESTO GENERALE

È opportuno considerare il contesto macroeconomico complessivo in cui si inserisce l'operato della Società, sia per l'erogazione dei servizi richiesti dal Socio che per gli investimenti programmati.

Prendendo a riferimento il Piano Strutturale di Bilancio di Medio Termine (2025-2029) pubblicato a fine settembre dal MEF⁴ si ritiene doveroso evidenziare il quadro economico presente e le proiezioni a breve e a medio termine.

Gli shock sperimentati nel corso degli ultimi anni, dalla pandemia da Covid-19, alle diverse tensioni nei mercati dei prodotti energetici e di altre commodities o di natura commerciale (legate, ad esempio, alla competizione tra Stati Uniti e Cina), ai veri e propri conflitti armati, come quello in Ucraina e quello israelo-palestinese, rivelano che il contesto globale è in una fase di profondo e rapido cambiamento.

Tra i fattori di fondo in rapida evoluzione e destinati ad avere rilevanti conseguenze – identificati, tra gli altri, dalla Commissione europea e dal Fondo Monetario Internazionale - si possono citare:

- i) i cambiamenti climatici e la crescente frequenza di eventi estremi, con la conseguente necessità di accelerare la transizione verde;

³ Cfr. <https://www.sdabocconi.it/it/master-specialistici-full-time-executive/emmap/esperienza> EMMAP è il luogo d'incontro ideale per i nuovi professionisti della pubblica amministrazione, persone fortemente motivate e culturalmente orientate al rinnovamento del sistema pubblico. Manager dotati di una forte etica pubblica, consapevoli e rispettosi delle specificità e dei vincoli del loro ruolo ma lontani dalla vecchia mentalità burocratica e capaci di assumersi responsabilità. Individui impegnati a fare delle Amministrazioni Pubbliche un luogo di costruzione del benessere e dello sviluppo del Paese.

⁴ Cfr. <https://www.mef.gov.it/export/sites/MEF/inevidenza/2024/Piano-strutturale-di-bilancio-e-di-medio-termine-Italia-2025-2029.pdf>

- ii) lo sviluppo e la diffusione di innovazioni tecnologiche (si pensi ai notevoli progressi recentemente compiuti dall'intelligenza artificiale) che produrranno inevitabilmente cambiamenti profondi nel mercato del lavoro;
- iii) il graduale logoramento del paradigma di sistema di commercio globale in vigore nell'ultimo ventennio, con riconfigurazioni delle catene del valore e il rischio incombente di episodi di frammentazione geoeconomica;
- iv) l'interazione tra evoluzione demografica e peso geopolitico, con un cambiamento nei rapporti di forza tra Paesi occidentali e le nuove potenze globali, che si rifletterà in una tendenza verso un sistema multipolare.

Considerati questi sviluppi, è lecito aspettarsi il permanere di instabilità, con il rischio di ulteriori episodi di crisi che metterebbero nuovamente a dura prova ogni decisione di politica economica.

L'Italia, come tutta l'Europa, è pienamente esposta a diverse tra queste tendenze di fondo, specialmente in relazione al calo demografico⁵, ai cambiamenti climatici e alla riconfigurazione delle catene del valore globali.

Non è ancora chiaro quale sarà il punto di arrivo della transizione, né quale ruolo riuscirà a rivestire il continente europeo nel contesto globale alla fine del processo.

L'esito finale dipenderà anche dalla capacità dei Paesi dell'Unione di porre le basi per una transizione di successo: se, infatti, da una parte il loro ruolo può essere minacciato dai cambiamenti in atto, dall'altra attraverso le giuste scelte di politica economica e una strategia organica si potranno sfruttare al massimo le opportunità offerte da questo momento di transizione.

Le sfide da affrontare, che presentano molti risvolti e sono spesso interconnesse, hanno dimostrato di avere una valenza trasversale che supera i confini nazionali; ciò rende necessario elaborare delle soluzioni condivise a livello europeo, e in alcuni casi anche a livello globale, e assicurare un coordinamento nelle risposte.

In effetti, l'azione dell'UE a partire dal 2020 è risultata adeguata in termini di entità, ampiezza, tempestività ed efficacia delle misure concordate, riuscendo così a scongiurare l'approfondimento della crisi e il verificarsi di effetti avversi permanenti, come anche fenomeni di frammentazione fiscale o finanziaria.

In aggiunta, negli ultimi anni l'Unione ha riconosciuto la necessità di compiere azioni comuni per rafforzare la resilienza economica e sociale e sostenere la crescita.

Una delle priorità per sostenere la crescita è incentivare e sostenere l'espansione delle aziende europee, soprattutto nel settore tecnologico.

⁵ Il processo particolarmente accentuato di invecchiamento della popolazione in Italia rappresenterà un freno alla crescita del Paese, che risulterà particolarmente gravoso se alla scarsità della forza lavoro dovesse accompagnarsi una sua complessiva inadeguatezza nell'adozione delle nuove tecnologie. Il nostro Paese, inoltre, risulta particolarmente esposto all'eventualità di nuove pandemie, rispetto alle quali le popolazioni più anziane sono mediamente più fragili.

Favorire la crescita delle aziende permette di investire di più in ricerca, sviluppo e innovazione tecnologica, stimolando la creazione di posti di lavoro e riducendo il divario di innovazione con i partner internazionali.

Le aziende più grandi hanno anche maggiore capacità di competere sui mercati internazionali, attrarre investimenti e influenzare gli standard globali, particolarmente cruciali nell'era digitale e dell'innovazione.

Per raggiungere questi obiettivi, è fondamentale che l'UE e gli Stati membri adottino politiche mirate che facilitino l'accesso al capitale privato, promuovano partenariati pubblico-privati e creino un ambiente regolatorio favorevole alla crescita sostenibile delle imprese.

Altri temi fondamentali sono l'occupazione⁶, completare la doppia transizione verde e digitale⁷, garantire la sicurezza economica⁸ e militare⁹ e promuovere l'innovazione e la ricerca per mantenere o acquisire un vantaggio competitivo nel panorama tecnologico globale.

L'Unione europea si trova, dunque, ad affrontare un periodo decisivo in cui la cooperazione e l'integrazione economica sono più cruciali che mai per il raggiungimento delle priorità comuni che sono state definite.

In questo contesto, il recente rapporto presentato da Mario Draghi su *'Il futuro della competitività europea'* ha messo in luce i gap in termini di innovazione e produttività dell'Unione europea rispetto a Stati Uniti e Cina, richiamando l'urgenza di interventi coordinati da parte degli Stati membri su tre aree prioritarie: innovazione (con focus sulle tecnologie avanzate e sul potenziamento del capitale umano), decarbonizzazione (energia e transizione climatica) e sicurezza (anche attraverso accordi commerciali preferenziali, investimenti in settori critici selezionati e partenariati industriali).

⁶ L'attuale panorama del mercato del lavoro europeo è fortemente influenzato da una carenza di manodopera, soprattutto quella specializzata, e ci sono fattori strutturali che si prevede avranno un impatto sempre maggiore sulla sua disponibilità. Tra questi, l'invecchiamento demografico emerge come uno dei principali.

La tendenza all'invecchiamento della popolazione, unitamente al basso tasso di natalità, pone una pressione aggiuntiva sul mercato del lavoro, poiché la domanda di servizi e assistenza per gli anziani aumenta, mentre la disponibilità di lavoratori qualificati e della forza lavoro disponibile in generale potrebbe diminuire. Affrontare efficacemente questa sfida richiederà politiche mirate che incoraggino la partecipazione al mercato del lavoro, soprattutto quella giovanile e femminile, nonché misure per la promozione della natalità. Inoltre, investire nell'istruzione e nella formazione continua può contribuire ad aumentare la qualificazione e la flessibilità della forza lavoro, consentendo alle persone di adattarsi ai cambiamenti del mercato del lavoro in modo più rapido ed efficace.

⁷ La transizione digitale rappresenta uno dei pilastri fondamentali per il futuro dell'UE, giocando un ruolo cruciale nel promuovere la crescita economica, l'inclusività sociale e l'efficienza del settore pubblico e privato. La digitalizzazione dei servizi pubblici non solo può migliorare l'ambiente imprenditoriale e promuovere una maggiore coesione sociale, ma anche facilitare l'accesso ai servizi e incrementarne il livello qualitativo. Per fare ciò occorre affrontare la questione del *digital divide*, costruendo una società più inclusiva e connessa, in cui le risorse digitali siano uno strumento di crescita del benessere tanto per il centro quanto per la periferia.

⁸ Nell'attuale contesto geo-economico internazionale, caratterizzato dalla fragilità delle catene del valore globali, da persistenti tensioni geopolitiche e dalla crescente multipolarità delle relazioni internazionali, ha assunto grande importanza il perseguimento, a livello UE, della cosiddetta autonomia strategica aperta. È essenziale quindi consolidare le politiche volte a rafforzare la resilienza economica complessiva e la sicurezza sociale dei cittadini europei, come esplicitata nel Pilastro europeo dei diritti sociali.

⁹ Tra gli obiettivi dell'Unione europea c'è quello di avanzare verso una maggiore integrazione delle capacità militari degli Stati membri per garantire la sicurezza collettiva del continente. Il consolidamento di una difesa comune europea non solo rafforza la capacità di risposta alle minacce emergenti, ma contribuisce anche a ridurre la dipendenza da attori esterni e a migliorare la coerenza nelle operazioni internazionali di pace e sicurezza. L'approfondimento della cooperazione in ambito difensivo non solo accresce la sicurezza dell'Europa, ma sottolinea anche il ruolo centrale dell'UE nella promozione della stabilità globale.

Il 7 ottobre 2024, poi, si è tenuta presso la Camera dei Deputati a Roma l'audizione¹⁰ di Sergio Nicoletti Altamari, figura di spicco in qualità di Capo del Dipartimento Economia e Statistica della Banca d'Italia.

La cornice marco-economica che ne consegue evidenzia quanto segue.

L'economia mondiale mostra segnali di indebolimento legati a condizioni finanziarie globali ancora restrittive e all'incerta evoluzione del contesto geo-politico.

Negli Stati Uniti, il raffreddamento del mercato del lavoro (poi risultato meno intenso nei dati più recenti) e il consolidarsi della dinamica disinflattiva hanno indotto, in settembre, la Federal Reserve a tagliare i tassi di 50 punti base.

In Cina la domanda interna è ancora frenata dalla crisi del settore immobiliare.

Sulla ripresa degli scambi internazionali continuano a pesare la debolezza del ciclo manifatturiero globale e gli effetti delle tensioni geopolitiche e commerciali.

Secondo le più recenti stime diffuse dall'OCSE la crescita del PIL mondiale si attesterebbe poco sopra al 3 per cento annuo nel biennio 2024-25, in linea con il 2023 e sensibilmente sotto la media degli ultimi vent'anni.

Nell'area dell'euro l'attività economica nella prima metà dell'anno è tornata a crescere moderatamente sulla spinta della domanda estera, mentre la domanda interna ha ristagnato.

Gli indicatori congiunturali suggeriscono un rallentamento del prodotto nel secondo semestre, legato alla perdurante debolezza della manifattura e ai segnali di indebolimento dell'attività nel terziario.

L'inflazione al consumo è scesa ulteriormente nei mesi estivi portandosi all'1,8 per cento in settembre, soprattutto per la riduzione della componente energetica.

L'inflazione di fondo, misurata al netto dei beni alimentari ed energetici, si è ridotta in misura minore (al 2,7 per cento), in presenza di una dinamica dei prezzi ancora robusta nel comparto dei servizi.

Nelle proiezioni di settembre degli esperti della BCE la crescita del PIL dell'area è stata rivista lievemente al ribasso nel triennio 2024-26; si attesterebbe allo 0,8 per cento nel 2024, per poi portarsi all'1,3 nel 2025 e all'1,5 l'anno seguente. Il profilo dell'inflazione è rimasto invariato: scenderebbe al 2,5 per cento nella media del 2024, per poi diminuire al 2,2 nel 2025 e all'1,9 per cento nel 2026.

In Italia l'attività economica ha continuato a espandersi a ritmi moderati nella prima metà dell'anno, grazie al recupero del reddito disponibile reale delle famiglie; essa continua a risentire delle condizioni restrittive di finanziamento e, come altrove, dell'incertezza del quadro economico e politico internazionale.

Nel terzo trimestre, l'attività economica sarebbe aumentata leggermente sulla spinta dei servizi, nonostante una sostanziale stasi nelle costruzioni e una nuova riduzione nella manifattura.

Gli indici PMI per il settore terziario prefigurano un'espansione dell'attività meno marcata rispetto al periodo precedente, in linea con i dati del fatturato; l'indice PMI per la manifattura, pur migliorando, è rimasto sotto la soglia di espansione.

Secondo le nostre stime, nei prossimi trimestri la crescita del PIL si rafforzerebbe per effetto sia dell'espansione dei consumi, che beneficerebbero della ripresa dei redditi reali, sia della graduale accelerazione delle vendite all'estero.

Si attenuerebbe invece il contributo degli investimenti privati, che risentirebbero nel breve termine di condizioni finanziarie ancora restrittive e, per la componente delle costruzioni residenziali, della riduzione degli incentivi alla riqualificazione delle abitazioni.

Proseguirebbe invece il buon andamento degli investimenti pubblici, che beneficerebbero delle misure previste dal PNRR.

Nel quadro previsivo a legislazione vigente del PSBMT il PIL cresce dell'1,0 per cento quest'anno, dello 0,9 per cento nel prossimo e dell'1,1 per cento nel 2026.

La revisione dei conti economici trimestrali pubblicata venerdì scorso dall'Istat, non inclusa nel quadro, comporterebbe una

¹⁰ Le Commissioni riunite V della Camera dei Deputati (Bilancio, Tesoro e Programmazione) e 5a del Senato della Repubblica (Programmazione economica e bilancio) si sono riunite per un'analisi preliminare del Piano strutturale di bilancio di medio termine 2025-29.

correzione meccanica al ribasso di due decimi di punto percentuale della stima per l'anno in corso.

Le stime per il biennio 2025-26 incorporano gli elementi di debolezza emersi negli ultimi mesi e, rispetto al profilo delineato nel DEF dello scorso aprile, prudenzialmente scontano una revisione al ribasso della dinamica del prodotto di 0,3 punti percentuali (concentrati nel 2025).

Nel quadro programmatico, i provvedimenti che verranno inclusi nella manovra di bilancio, tra cui la stabilizzazione della riduzione del cuneo fiscale per i lavoratori dipendenti con determinati livelli retributivi, nonché gli interventi a sostegno delle famiglie più numerose, dispiegheranno i loro effetti principalmente nel 2025, innalzando la crescita del PIL all'1,2 per cento.

Tali effetti attesi sono in linea di principio raggiungibili, ma una valutazione più compiuta richiede informazioni, non ancora disponibili, sulle risorse stanziate per ciascuna misura e sulle modalità di attuazione.

Nel complesso, lo scenario programmatico si colloca all'interno del ventaglio di proiezioni dei principali previsori ma risulta più favorevole delle nostre più recenti valutazioni, che segnalano possibili rischi al ribasso.

Vi è la possibilità che la ripresa degli scambi internazionali sia più contenuta di quanto atteso e che la dinamica degli investimenti si indebolisca in misura maggiore sia perché gli effetti dell'irrigidimento delle condizioni finanziarie osservato nei mesi scorsi potrebbero risultare maggiori di quanto previsto, sia a causa del ridimensionamento dei generosissimi incentivi alla riqualificazione delle abitazioni concessi negli anni scorsi.

La capacità della nostra economia di contrastare l'eventuale materializzarsi di questi e altri rischi dipenderà anche dalla attuazione piena ed efficace degli investimenti e delle riforme del PNRR.

In considerazione del quadro macroeconomico prospettico riportato, si palesa per la Società l'esigenza di elaborare ed implementare una serie di opzioni strategiche miranti ad assicurare ulteriormente l'efficacia, l'efficienza e l'economicità della propria azione, ovvero:

1. Risparmio energetico e sostenibilità: Dato l'attuale scenario di costi energetici elevati, la società dovrà cercare di ridurre il suo consumo di energia e puntare a fonti di energia rinnovabili o più efficienti. Questo obiettivo dovrà comportare investimenti in tecnologie più efficienti dal punto di vista energetico, l'adozione di pratiche di lavoro più sostenibili e la promozione di un'etica del risparmio energetico tra i collaboratori.
2. Innovazione e digitalizzazione: L'innovazione e la digitalizzazione potranno aiutare ad aumentare l'efficienza, ridurre i costi e migliorare la qualità dei servizi. La società dovrà cercare di adottare nuove tecnologie che possano consentire uno snellimento delle procedure ed un contestuale miglioramento dei servizi. Questo obiettivo dovrà includere l'utilizzo di analisi dei dati per ottimizzare le decisioni, l'automazione di determinati processi lavorativi e l'implementazione di nuove piattaforme digitali per i servizi al cliente-utente.
3. Focus sui servizi di alta qualità: In uno scenario di rallentamento economico e contrazione della domanda, risulterà cruciale puntare sulla qualità dei servizi erogati. La Società dovrà impegnarsi a mantenere elevati standard qualitativi, investendo in modo continuativo nella formazione del personale, nel miglioramento delle infrastrutture e dei processi, nonché nel rafforzamento delle sinergie con gli stakeholder chiave.
4. Strategie di prezzo flessibili: L'elevata inflazione potrà mettere sotto pressione i clienti-utenti e ridurre la domanda di alcuni servizi. In questo contesto, la società dovrà considerare strategie di prezzo flessibili (sconti o offerte speciali), per mantenere fidelizzata la domanda.

5. Partnership e collaborazioni: La società dovrà cercare di stabilire ulteriori partnership con altri soggetti, sia pubblici che privati, per condividere risorse, competenze e opportunità. Questo potrà includere progetti di cooperazione.
6. Investire in risorse umane: La diminuzione del tasso di disoccupazione e l'aumento dell'occupazione indicano che il mercato del lavoro è in espansione. La società dovrà approfittare di questo contesto per attrarre e trattenere talenti (per quanto particolarmente difficoltoso per quanto riguarda il personale socio-sanitario), investendo ancora con più vigore di quanto fatto in passato in formazione e sviluppo del personale, migliorando le condizioni di lavoro e offrendo opportunità di carriera. La Società dovrà offrire percorsi formativi per aggiornare le competenze del personale in linea con le nuove tecnologie e le esigenze operative e sarà chiamata ad implementare sistemi di incentivazione basati sulle performance per aumentare la produttività e la soddisfazione lavorativa. Secondo gli osservatori, ad esempio, la figura del farmacista sta cambiando: oggi è sempre più un consulente sanitario in grado di offrire supporto e consigli personalizzati ai clienti. In questo filone si colloca il master di secondo livello in *Pharmacy management - Organizzazione e gestione della farmacia* offerto dall'università Cattolica del Sacro Cuore. Il corso dura un anno ed è in formula weekend. Il costo è di 5.000 euro. Inoltre, una svolta per una professione molto antica come quella del farmacista è arrivata con la recente introduzione della “farmacia dei servizi”, che prevede tutta una serie di nuove prestazioni, obblighi e responsabilità. Tutte competenze che promette di fornire il master di secondo livello dell'università di Napoli Federico II in *PharmaForward: gli orizzonti della farmacia dei servizi*. In particolare, il master intende formare i farmacisti in due aree specifiche, la prima a carattere economico-gestionale per la governance dell'azienda farmacia e la seconda volta a fornire le competenze per affrontare e declinare le attività previste dalla cosiddetta “farmacia dei servizi” e tutti quei compiti clinici che ormai il mondo sanitario richiede. Il corso dura un anno e costa 2.000 euro. I posti disponibili sono 35. La Società ne caso in cui potesse reclutare un numero sufficiente di lavoratori tali da poter gestire un'attività formativa fuori sede di media durata avrà cura di cogliere le opportunità offerte dall'alta formazione in tal senso.
7. Gestione del Rischio: Nello scenario attuale di incertezza economica, è fondamentale sviluppare una solida strategia di gestione del rischio. Questo può includere il monitoraggio dei rischi finanziari, operativi e strategici e lo sviluppo di piani di contingenza in collaborazione con professionisti del settore e sotto il controllo del Collegio Sindacale.
8. Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR): In un contesto di crescente attenzione alle questioni ambientali e sociali, la società dovrà considerare di rafforzare le sue attività di CSR. Questo obiettivo dovrà includere progetti che possano creare valore aggiunto alla comunità locale, iniziative per ridurre l'impatto ambientale dei propri servizi (agenda verde) e la promozione di politiche per sensibilizzare la cittadinanza alla diversità e all'inclusione.
9. Customer-centricity: In un ambiente competitivo in cui la domanda potrebbe contrarsi, diventerà ancora più rilevante focalizzarsi sul cliente. Questo obiettivo dovrà includere il miglioramento del servizio clienti-utenti, la personalizzazione dei servizi in base alle esigenze dei gli stessi e la creazione di un *data-base* per la gestione dei feedback degli utenti.
10. Agilità Organizzativa: In un contesto di costante evoluzione, l'agilità organizzativa rappresenterà un significativo vantaggio competitivo. Per raggiungere questo obiettivo, sarà fondamentale promuovere una cultura di apprendimento continuo e adattabilità delle risorse. L'implementazione di nuove metodologie di lavoro potrà favorire l'efficienza operativa, la collaborazione tra team e la capacità di

rispondere rapidamente alle necessità del Socio e della collettività. Inoltre, l'innovazione, soprattutto quella tecnologica, dovrà essere stimolata e integrata in tutti i livelli dell'organizzazione, permettendo ad APS S.p.A. di rimanere all'avanguardia nei settori nei quali opera e di adattarsi con successo alle mutevoli esigenze del mercato e dei clienti-utenti.

11. Adozione strategica dell'Intelligenza Artificiale (IA) per l'innovazione dei servizi: Nel contesto di un'economia in evoluzione e di una crescente domanda di efficienza operativa, l'implementazione dell'Intelligenza Artificiale (IA) si configura come una leva strategica fondamentale per il miglioramento dei servizi erogati dalla Società. L'adozione dell'IA, tuttavia, dovrà essere calibrata in funzione delle risorse disponibili e delle specificità del contesto locale. La Società dovrà procedere con un approccio graduale e mirato, identificando in primis le aree di applicazione che possono beneficiare maggiormente dall'introduzione di soluzioni basate sull'IA. Questo processo richiederà un'attenta analisi costi-benefici e la realizzazione di progetti pilota per testare l'efficacia delle soluzioni prima di una loro implementazione su larga scala. Sarà, pertanto, cruciale investire nella formazione del personale, sviluppando programmi di aggiornamento mirati per preparare i dipendenti all'utilizzo delle nuove tecnologie. Parallelamente, la Società dovrà instaurare partnerships strategiche con fornitori di tecnologia, al fine di accedere a competenze specializzate e contenere i costi di implementazione. L'introduzione dell'IA dovrà essere accompagnata da un rigoroso sistema di monitoraggio e valutazione, con metriche chiare per misurare l'impatto sull'efficienza operativa e sulla soddisfazione degli utenti. Particolare attenzione dovrà essere posta alla conformità normativa, assicurando che tutte le implementazioni di IA rispettino le normative sulla privacy e la protezione dei dati. Questo approccio consentirà alla Società di modernizzare gradualmente i propri servizi, migliorando l'efficienza e la qualità dell'offerta ai cittadini, pur mantenendo un'attenzione realistica alle risorse disponibili e alle peculiarità del contesto locale.

1.4 LINEE STRATEGICHE ED APPROCCIO METODOLOGICO

Il presente piano industriale, frutto di un'analisi approfondita e pienamente allineato alla visione strategica dell'azionista e del Consiglio di Amministrazione, si configura come lo strumento principale per il perseguimento della missione di servizio pubblico.

Il suo scopo primario è coniugare i risultati di bilancio con la massima soddisfazione dell'utenza, generando un valore tangibile e duraturo per l'intera collettività.

Gli obiettivi strategici si articolano su quattro assi fondamentali:

- a) L'ottimizzazione dei processi organizzativi, per incrementare l'efficienza operativa;
- b) L'implementazione di soluzioni tecnologiche all'avanguardia, per migliorare la qualità e l'accessibilità dei servizi;
- c) L'integrazione dell'Intelligenza Artificiale nei processi aziendali, per potenziare le capacità decisionali e operative;
- d) Lo sviluppo e la fidelizzazione del capitale umano, attraverso programmi di formazione continua e politiche di *retention*, al fine di preservare e valorizzare le competenze interne. A tal proposito sarà d'obbligo potenziare la contrattazione collettiva di secondo livello.

L'approccio metodologico adottato, ed i relativi contenuti, si fondano su tre pilastri fondamentali:

a) Contesto di riferimento attuale

L'analisi del contesto normativo e macroeconomico evidenzia la necessità di adeguare il modello di business per rispondere ai nuovi vincoli e requisiti introdotti dalla recente legislazione di settore, già al vaglio del Socio e all'andamento del mercato.

L'esame delle scelte strategiche passate evidenzia l'opportunità di rivedere alcuni processi organizzativi, al fine di migliorare efficienza e qualità del servizio.

Tali revisioni permetteranno di individuare le leve gestionali più impattanti su performance e redditività.

b) Scelte strategiche

Le scelte strategiche delineate mirano a consolidare il posizionamento di mercato investendo in innovazione, potenziando le competenze distintive e adottando un approccio *customer-centric*.

Verranno sviluppate metodologie di servizio finalizzate a personalizzare l'*experience* degli utenti. L'ottimizzazione dei processi interni e una politica di alleanze strategiche, consolidate per il tramite di convenzioni, consentiranno di ottenere efficienze e creare nuovo valore per i clienti-utenti.

c) Piano economico-finanziario

Il piano prevede l'allocazione delle risorse necessarie per gli investimenti in digitalizzazione, formazione e ammodernamento delle infrastrutture.

Le proiezioni dell'ultimo biennio mostrano una crescita dei ricavi dovuta all'ampliamento dei servizi offerti e al miglioramento qualitativo della gestione complessiva dell'azienda.

Il piano economico-finanziario conferma, poi, la sostenibilità delle scelte strategiche effettuate e di quelle proposte nel presente documento.

2. CRITERI DI PIANIFICAZIONE ECONOMICA

In ossequio ai principi di veridicità, correttezza e chiarezza espositiva statuiti dagli articoli 2423 e 2423-bis del Codice Civile, le previsioni economico-reddituali della Società sono state formulate con estremo rigore metodologico.

In linea con detti principi, il Programma Strategico nel suo complesso mira alla realizzazione, quale obiettivo minimo irrinunciabile, dell'equilibrio gestionale.

Adottando un approccio improntato al rigore e, al contempo, alla prudenza valutativa, teso a stimare con un soddisfacente grado di approssimazione costi e ricavi attesi, le proiezioni triennali elaborate lasciano ragionevolmente presagire la capacità della Società di garantire la continuità operativa e di sostenere selezionati investimenti strategici, al netto di quanto già evidenziato in tema di imminente scadenza dei contratti di servizio con il Socio Azionista.

Tutte le iniziative di sviluppo identificate saranno finalizzate al consolidamento dell'efficacia ed efficienza dell'azione aziendale nei settori presidiati.

Tale impostazione valutativa deve necessariamente essere analizzata in combinato disposto con le riflessioni formulate nella sezione di Analisi di contesto generale.

In risposta alle aspettative strategiche del Socio, e nel solco di politiche aziendali fortemente orientate alla sostenibilità ambientale e all'efficientamento energetico, la Società continuerà a promuovere una vigorosa agenda verde.

Essa include la pianificazione della sostituzione di apparecchiature illuminanti ad elevato impatto energetico e l'acquisto di strumentazione equipaggiata con pannelli solari.

L'obiettivo perenne è quello di perseguire un miglioramento continuo dell'efficacia e dell'efficienza nella gestione dei servizi pubblici, ponendo al contempo attenzione alle istanze sociali della comunità.

Ciò si traduce nel costante reinvestimento dei ricavi in iniziative di valore condiviso per il territorio e la cittadinanza e nell'applicazione di politiche di *price sensitivity* volte alla mitigazione delle tariffe per specifiche categorie di utenti¹¹.

In osservanza ai sopracitati principi di chiarezza e veridicità del dato contabile, il bilancio previsionale della Società partecipata multiservizi tende ad una chiusura positiva, secondo un'impostazione improntata alla prudenza valutativa, tesa a stimare con un soddisfacente grado di approssimazione costi e ricavi attesi.

Ciò tenendo tuttavia in debita considerazione come tali ultimi (in parte derivanti dal c.d. "mercato libero" quali quelli del comparto farmacie) possano subire fluttuazioni anche rilevanti, determinate dall'andamento congiunturale dell'economia e/o dai mutamenti del quadro normativo e regolatorio di riferimento.

¹¹ Cfr. convenzioni con diversi enti intermedi quali OO.SS., FIDAS, CRER, ecc.

A mero titolo esemplificativo, si citano possibili interventi modificativi del Legislatore nell'ambito della Sanità pubblica e della liberalizzazione della vendita di specifiche tipologie di farmaci, che potrebbero riverberarsi direttamente sui ricavi/costi di settore; o, parimenti, novelle normative in materia di mobilità/viabilità urbana, suscettibili di impattare sulle rendite derivanti dalla sosta a pagamento.

In definitiva, pur nell'alea derivante dalla mutevolezza del contesto esterno, la Società persegue un approccio gestionale improntato ad equilibrio, tutela del patrimonio aziendale e creazione di valore nel lungo termine.

Gli organi di governo societario monitorano costantemente il mercato di riferimento, adeguando la strategia e la politica aziendale ai mutamenti dello scenario competitivo, normativo e socio-economico.

La Società, attualmente, gestisce per conto del Comune di Aosta i seguenti servizi:

- a) farmacie comunali;
- b) sosta a pagamento e servizi inerenti alla mobilità;
- c) riscossione dell'imposta comunale sulla pubblicità e del diritto sulle pubbliche affissioni;
- d) cimiteriali e Tempio crematorio;
- e) strumentali per il Comune socio.

I servizi gestiti sono finanziati con le seguenti modalità:

- a) / b) dai ricavi diretti da utenza;
- c) da un aggio pattuito con il Comune socio, legato in ogni caso all'andamento della domanda;
- d) da un corrispettivo forfettario per la gestione dei servizi cimiteriali e direttamente da utenza per il servizio di cremazione (compensato eventualmente come "costo sociale" da parte del Comune di Aosta nel caso di costi sostenuti superiori ai ricavi da tariffa);
- e) da un corrispettivo da utenza e da un aggio pattuito con il Comune socio, entrambi legati in ogni caso all'andamento della domanda e delle riscossioni.

Le stime dei ricavi provenienti dagli utenti sono formulate sulla base dei dati storici degli esercizi precedenti e tengono conto di possibili variazioni nella gestione dei servizi (come l'ampliamento o la riduzione delle aree di sosta a pagamento, l'apertura o la chiusura di farmacie, le modifiche agli spazi per affissioni, ecc.).

I costi più rilevanti sono rappresentati da:

- a) acquisti di farmaci, parafarmaci e prodotti correlati. La quota più consistente di questi viene acquisita attraverso procedure di gara sopra soglia;
- b) costo del personale dipendente;
- c) canone COSAP relativo alla concessione degli stalli a pagamento, attualmente fissato a €808.600.

La politica di investimento si basa sull'opzione di finanziare con risorse proprie:

- a) Ogni tipo di fornitura che contribuisca alla realizzazione dell'obiettivo sociale;
- b) Servizi e interventi di manutenzione, come disciplinati nei contratti di servizio, necessari per rinnovare e/o mantenere un livello ottimale di conservazione dei beni mobili e immobili indispensabili per la fornitura dei vari servizi. I ricavi da utenza vengono stimati sulla base dei dati a consuntivo sulla base dei risultati degli esercizi precedenti e in relazione ad eventuali variazioni nella gestione dei servizi (maggiori o minori aree di sosta a pagamento, apertura o chiusura di farmacie, variazioni di spazi affissionali, ecc.).

Si evidenzia che l'anno fiscale 2023 ha raggiunto la sua conclusione con un eccedente di gestione pari a € 681.889, come stabilito dalla deliberazione dell'assemblea dei soci in data 09 luglio 2024, tale utile è stato attribuito alla riserva legale e alla riserva straordinaria.

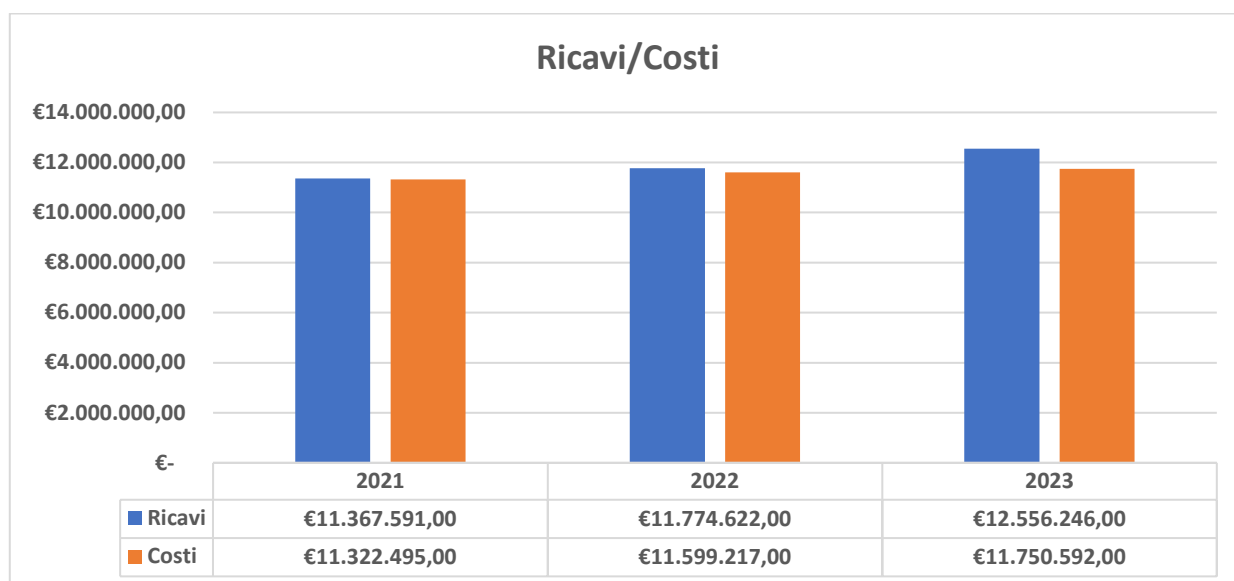
È, altresì, opportuno rimarcare che la gestione delle diverse categorie di servizi, e le corrispondenti variegate fonti di reddito (provenienti dal mercato, dall'aggio, dal corrispettivo), richiede l'adozione di strategie manageriali diversificate che devono essere modulate anche in funzione di rapporti contrattuali con il Socio, nell'ottica di individuare le soluzioni più efficienti ed efficaci per ciascun servizio, nel rispetto dell'equilibrio costi/ricavi.

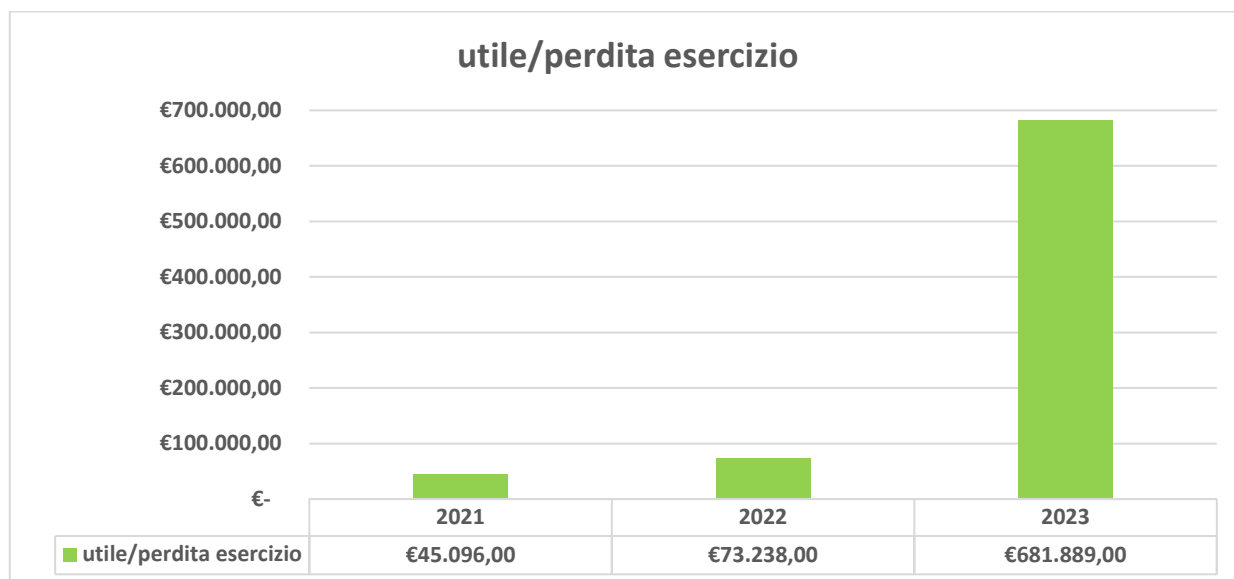
Pertanto, è necessario definire modelli gestionali specifici per ciascuna linea di business, fissando obiettivi di performance e identificando le leve operative più adatte al conseguimento degli stessi.

Inoltre, occorrerà implementare sistemi di controllo di gestione e meccanismi di reporting per monitorare l'andamento dei diversi servizi rispetto ai target prefissati.

Per concludere la disamina si evidenzia che sarà strategicamente decisivo perseverare nell'adozione di una struttura organizzativa flessibile e dinamica, che possa consentire un'allocazione ottimale delle risorse umane su una pluralità di servizi erogati.

Ciò al fine di massimizzare la creazione di valore per la Società e per la comunità locale servita, generando importanti economie di scala e di scopo.





Per quanto sopra si stima:

- a) un utile di esercizio ante imposte nell'anno 2025 pari a € 55.000/00
- b) un utile di esercizio ante imposte nell'anno 2026 pari a € 35.000/00
- c) un utile di esercizio ante imposte nell'anno 2027 pari a € 35.000/00

3. POLITICA DEL PERSONALE

3.1 PREMESSE

Il quadro normativo e regolamentare che disciplina la gestione delle risorse umane in cui si inserisce l'operato della Società è definito dai seguenti riferimenti:

- a) art.19, co. 1, d.lgs. 175/2016: *Salvo quanto previsto dal presente decreto, ai rapporti di lavoro dei dipendenti delle società a controllo pubblico si applicano le disposizioni del capo I, titolo II, del libro V del codice civile, dalle leggi sui rapporti di lavoro subordinato nell'impresa, ivi incluse quelle in materia di ammortizzatori sociali, secondo quanto previsto dalla normativa vigente, e dai contratti collettivi.*
- b) art.19, co. 2, d.lgs. 175/2016: *Le società a controllo pubblico stabiliscono, con propri provvedimenti, criteri e modalità per il reclutamento del personale nel rispetto dei principi, anche di derivazione europea, di trasparenza, pubblicità e imparzialità e dei principi di cui all'articolo 35, comma 3, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. In caso di mancata adozione dei suddetti provvedimenti, trova diretta applicazione il suddetto articolo 35, comma 3, del decreto legislativo n. 165 del 2001.*
- c) art.19, co. 1, d.lgs. 175/2016: *I provvedimenti di cui al comma 2 sono pubblicati sul sito istituzionale della società. In caso di mancata o incompleta pubblicazione si applicano gli articoli 22, comma 4, 46 e 47, comma 2, del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33.*
- d) art.19, co. 5, d.lgs. 175/2016: *Le amministrazioni pubbliche socie fissano, con propri provvedimenti, obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, 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, tenendo conto del settore in cui ciascun soggetto opera.*
- e) deliberazione n. 92/2017 Consiglio Comunale di Aosta con il quale il Comune di Aosta ha adottato alcuni atti di indirizzo destinati alle proprie società nell'ottica di migliorarne l'efficacia e l'efficienza, da perseguirsi anche mediante un contenimento delle spese societarie. La delibera ha formulato sia indirizzi per il contenimento dei costi sia linee guida per l'esercizio del controllo analogo. Le disposizioni introdotte con Deliberazione di Consiglio Comunale n. 92/2017 si sviluppano lungo due direttrici principali. Da un lato sono stati definiti indirizzi volti al contenimento delle spese di funzionamento della società che opera in regime di *in house providing*, APS, in quanto interamente partecipata dal Comune. Per APS spa è stato individuato uno specifico obiettivo legato al triennio 2018-2020, riguardante la diminuzione dei costi di funzionamento ed elaborato in considerazione del fatto che, ai sensi delle disposizioni introdotte dal TUSP, le operazioni sul contenimento dei costi possono essere programmate sul complesso delle spese di funzionamento, di cui quelle per il personale sono una sub-specie, con possibile compensazione tra le diverse tipologie di costi, nonché su base pluriennale. In quest'ottica il Comune di Aosta ha assunto come indice di riferimento un parametro "Q" definito come quoziente tra costi operativi ("costi della produzione" al netto di canoni e imposte) e ricavi operativi ("valore della produzione"). Il parametro "Q" deve essere paragonato a quello dell'anno precedente; in particolare la differenza tra "Q a" e "Q a-1" deve essere minore di zero. Da rimarcare, infine, che in data 9 agosto 2022 è stato comunicato dal Dirigente dell'Area 5 alla Società che, *per quanto la deliberazione di Consiglio comunale n. 92/2017 faccia espresso riferimento al fattore Q come obiettivo legato alla diminuzione dei costi di funzionamento per primo triennio di attuazione (2018-19-20), lo stesso sia da considerare confermato anche per le annualità successive, in quanto la citata deliberazione è e*

resta quella attualmente in vigore in riferimento agli indirizzi in materia di contenimento dei costi generali di funzionamento aziendale.

Pertanto si conferma l'utilizzo del fattore Q – come già fatto nel POST per i trienni 20-21-22/ 21-22-23 - quale indice di riferimento al fine di assegnare obiettivi specifici di contenimento delle spese di funzionamento e si richiede pertanto di voler esplicitare e determinare il fattore Q per l'erogazione del salario di risultato dei dipendenti.

Il personale dipendente è contrattualizzato con i seguenti CCNL di primo livello¹²

- a) per i dipendenti dalle imprese gestite o partecipate dagli enti locali esercenti farmacie, parafarmacie, magazzini farmaceutici all'ingrosso, laboratori farmaceutici (Assofarm);
- b) per i dipendenti da aziende del terziario: distribuzione e servizi (Confcommercio);
- c) per i dirigenti delle imprese dei servizi pubblici locali (Confservizi-Federmanager)

La Società, nel rispetto delle prerogative sindacali, ha adottato, sin dalle gestioni precedenti, diversi accordi di secondo livello, tra i quali si devono annoverare:

- a) Accesso al tempo parziale;
- b) Erogazione buoni pasto;
- c) Reperibilità;
- d) Formazione;
- e) Disponibilità domenicale nelle farmacie.

Il piano industriale per il triennio 2025-2027 di APS S.p.A. si appoggia su un consolidato impianto di politiche del personale, le quali sono fondate sui seguenti principi cardine¹³:

- a. Meritocrazia: APS S.p.A. si dedica alla selezione e promozione dei suoi dipendenti sulla base esclusiva del merito e delle competenze dimostrate.
- b. Trasparenza: L'azienda è fermamente determinata a garantire una totale trasparenza nei processi di selezione e promozione, rendendo chiari e comprensibili i criteri adottati.
- c. Equità: APS S.p.A. si impegna a mantenere un ambiente di lavoro equo, assicurando un trattamento paritario per tutti i suoi dipendenti.
- d. Formazione Continua: APS S.p.A. si impegna a fornire ai suoi dipendenti un percorso di formazione continua, con l'obiettivo di mantenere aggiornato il personale sulle ultime tecnologie e competenze richieste dal mercato dei servizi nel quale opera.

¹² Cfr. Tabella *elenco dipendenti APS*

¹³ Cfr. Quanto evidenziato nell'audizione di fine mandato 2021/2023 del 3 giugno 2024 presso la V Commissione del Consiglio Comunale di Aosta, su espressa indicazione dei suoi membri.

3.2 PIANO DI RIORGANIZZAZIONE DEL PERSONALE

In linea con i piani precedenti, la presente disamina mira alla realizzazione di una puntuale ricognizione delle criticità emergenti e delle correlate strategie di intervento nel campo delle politiche del personale.

Come anticipato nella sezione dedicata, il recente allentamento delle tensioni sui prezzi delle materie prime ha contribuito a modificare lo scenario economico mondiale, con particolare rilevanza per l'Europa.

In particolare, la diminuzione delle quotazioni del gas ha favorito una riduzione dei prezzi energetici nel continente, contribuendo all'attenuazione delle pressioni inflazionistiche.

Tuttavia, permangono significative incertezze legate al contesto geopolitico: oltre ai rischi derivanti dal perdurare del conflitto russo-ucraino, la crisi mediorientale potrebbe influenzare le quotazioni petrolifere, specialmente in caso di un'escalation militare alla quale, per altro, stiamo assistendo.

La formulazione di scenari economici previsionali rimane caratterizzata da un elevato grado di incertezza, accentuato dalla rapidità dei cambiamenti in corso.

Questi mutamenti non riguardano solo l'ambito macroeconomico già indagato, ma investono anche le modalità produttive e di erogazione dei servizi, influenzati dai progressi tecnologici, dall'imperativo di ridurre l'impatto ambientale nell'erogazione dei servizi e dalle evoluzioni organizzative nei mercati internazionali.

Nonostante questo contesto di incertezza e la difficoltà di prevedere i cambiamenti futuri, risulta per APS spa fondamentale analizzare le tendenze emergenti nel mercato del lavoro.

Una corretta analisi del mercato del lavoro¹⁴ è, pertanto, cruciale per una efficace programmazione dei servizi erogati per conto del Comune di Aosta.

Come già evidenziato nei piani industriali precedenti, il periodo post pandemico è stato caratterizzato da una robusta ripresa economica che ha riportato il PIL ai livelli del 2019 già nella prima metà del 2021.

La ripresa è stata bruscamente rallentata sia dalla guerra in Ucraina sia dalla forte crescita dei tassi di interesse che hanno seguito la fiammata inflazionistica registrata tra il 2022 e il 2023.

La crescita economica italiana è stata spinta dall'aumento degli investimenti soprattutto in ambito residenziale, a loro volta sostenuti sia dai generosi incentivi fiscali implementati dal Governo italiano che dagli investimenti nella transizione verde e nella digitalizzazione oggetto del PNRR.

¹⁴ Cfr. sistema informativo excelsior - previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2024-2028)

Complessivamente il tasso di investimento è arrivato nel 2022 a circa il 22% del PIL, in linea con gli altri paesi Europei quando nella decade precedente la pandemia aveva mantenuto un valore intorno al 18% del PIL.

Tuttavia a partire dalla seconda metà del 2022 si è assistito a un indebolimento dell'attività economica soprattutto determinato dal rallentamento degli investimenti.

Le cause di questo rallentamento sono ascrivibili da una parte alla rapida crescita dei tassi di interesse che ha aumentato considerevolmente il costo dell'investimento e dall'altra alle difficoltà che il nostro Paese sta riscontrando nel realizzare i poderosi piani di spesa previsti dal PNRR.

Il rallentamento dell'attività economica è avvenuto soprattutto nel settore manifatturiero che risente fortemente sia della crescita dei prezzi energetici che della contrazione delle esportazioni penalizzate dalla debole crescita dell'economia mondiale.

A fronte del rallentamento dell'attività nel settore manifatturiero, si è assistito a una tenuta del settore dei servizi sostenuto in particolare dal turismo.

A fronte di un contesto che si potrebbe definire di una "ripresa strozzata" il versante dell'occupazione presenta al contrario un quadro fortemente positivo.

Non solo nel 2023 è stato raggiunto il record storico di occupati, ma è stato registrato un miglioramento di quasi tutti gli indicatori aggregati: un aumento del tasso di occupazione, una diminuzione del tasso di disoccupazione e un aumento anche dei contratti stabili, ovvero i rapporti di lavoro a tempo indeterminato.

In altri termini il grado di saturazione del mercato del lavoro sembra aver raggiunto livelli molto elevati.

Stiamo, quindi, assistendo ad un disaccoppiamento tra la dinamica del PIL e quella dell'occupazione.

Da una parte nei settori in cui l'attività economica si è contratta (tessile, chimica, gomma, metallurgia) si osserva comunque una crescita positiva dell'occupazione; dall'altra in molti settori caratterizzati da un incremento dell'attività economica l'occupazione cresce ad un tasso superiore al tasso di crescita del PIL (elettronica, media, telecomunicazioni, servizi avanzati).

Nella letteratura economica il fenomeno per cui le aziende scelgono di mantenere impiegati i propri dipendenti in una fase di recessione anziché licenziarli è definito da un termine preciso: *labour hoarding*.

La comprensione di questo fenomeno è particolarmente importante in questa fase congiunturale.

Il *labour hoarding* tende a stabilizzare la domanda aggregata di lavoro, tuttavia, più a lungo viene praticato in presenza di una crescita lenta, maggiore è la probabilità che le imprese rallentino e debbano ridurre la forza lavoro.

Infatti, il *labour boarding* è una forma di sottoutilizzo della forza lavoro e ha dunque un effetto negativo sulla crescita della produttività, ma al contempo, rafforzando la carenza di manodopera sul mercato del lavoro, rafforza il potere contrattuale dei lavoratori stessi e quindi esercita una pressione al rialzo sui salari e sul costo del lavoro stesso.

Nello scenario più favorevole le imprese trattengono i lavoratori perché desiderano scommettere sul capitale umano e ripartire da esso per fronteggiare le sfide future.

In questo contesto la rivoluzione tecnologica e in particolare l'impatto della Intelligenza Artificiale, di cui il presente piano ha già accennato, possono essere determinanti nello spingere la dinamica dell'occupazione verso una direzione positiva piuttosto che negativa.

La letteratura¹⁵ è concorde nel ritenere che la IA influenzerà prevalentemente occupazioni da alta qualifica, impattando sulle skill cognitive siano esse di carattere routinario che non routinario.

In altri termini l'IA agisce sulle attività che fino ad ora sono state considerate come precipue dell'uomo.

Nella misura in cui la IA ha un effetto sostitutivo al lavoro umano, essa si traduce sostanzialmente in diminuzione dell'occupazione e in minori costi di produzione, senza avere un significativo effetto sulla produttività.

Se invece l'IA ha un ruolo complementare al lavoro, essa tende a potenziare l'attività umana determinando una crescita della produttività e, di conseguenza, anche delle retribuzioni.

La quantificazione di questi effetti è piuttosto complessa anche perché non è attualmente possibile separare l'effetto di sostituzione da quello complementare.

Senza dubbio in questo contesto sarà il “fattore umano” ad essere decisivo nella capacità di valorizzare al meglio il contributo della tecnologia soprattutto in un contesto di riduzione della forza lavoro attesa per via dell'invecchiamento demografico.

A tal proposito il Centro Studi Adapt, fondato da Marco Biagi, ha pubblicato un working paper a firma di Francesco Seghezzi e Jacopo Sala sulla “grave e inedita crisi dell'offerta di lavoro”¹⁶, un tema molto sollevato dalle imprese a cui, però, le organizzazioni sindacali dedicano poca attenzione come se sottovalutassero il fenomeno e restassero caparbiamente ancorati ad un modello tradizionale del mercato del lavoro, funestato dalla disoccupazione (soprattutto giovanile) e dalla precarietà.

Secondo gli autori, invece, “*ci troviamo di fronte ad un inedito scenario di crisi dell'offerta di lavoro che introduce degli elementi di novità con i quali tutti gli attori coinvolti non si sono mai dovuti confrontare. Lo scenario è altamente preoccupante e nel panorama internazionale l'Italia si colloca in una posizione di svantaggio considerata la popolazione più anziana e il calo delle nascite più marcato. Per le imprese significherebbe poter contare su una offerta di lavoro molto inferiore rispetto a oggi, a fronte di una domanda della quale non conosciamo oggi le evoluzioni?*”.

¹⁵ Cfr. Felten, Raj, Seamans 2021, Webb 2023, Eloundou, Manning, Mishkin, Rock 2023, Pizzinelli, Pantoni, Tavares, Cazzaniga, Li 2023.

¹⁶ Cfr. <https://www.bollettinoadapt.it/la-grande-e-inedita-crisi-dellofferta-di-lavoro-evidenze-dalle-ricerche-di-adapt/>

Questo scenario tuttavia, ci porta ad osservare con minori preoccupazioni gli effetti delle nuove tecnologie sui livelli di occupazione, a proposito delle quali è fino ad ora prevalente una prospettiva di una “macelleria sociale”.

Anche questa è una narrazione che deve essere invertita, perché – se letto in quest’ottica – il tema degli impatti occupazionali della digitalizzazione e dell’intelligenza artificiale – sottolinea il paper – *assume un peso differente, con la necessità, già oggi, di utilizzare queste nuove tecnologie per sostituire quei lavori e quelle mansioni per le quali sarà più difficile trovare lavoratori?*

In parole povere – a quanto è dato di comprendere – non manca il lavoro (salvo situazioni specifiche che continuano ad esistere), ma i lavoratori¹⁷; e le nuove tecnologie anziché espellere lavoratori supplirebbero alla loro inadeguatezza rispetto al fabbisogno: una inadeguatezza che non dipenderebbe solo da elementi qualitativi (le competenze), ma da vere e proprie dimensioni quantitative ridimensionate dalla falcidia della denatalità.

Obiettivo del working paper, secondo gli autori, è quello di analizzare i vari aspetti della crisi dell’offerta di lavoro, sia dal lato demografico sia da quello della sottoccupazione per tracciare un quadro che consenta di cogliere la complessità della situazione, anche per poter orientare le politiche del lavoro verso interventi che possano contribuire a invertire il trend di un inesorabile declino.

¹⁷ Cfr. Sole 24 ore del 21 giugno 2024 – Claudio Tucci – “Per gli studenti alle prese con l’esame di maturità, e che poi vogliono proseguire gli studi all’università, è forse utile conoscere anche le opportunità che offre il mercato del lavoro per i laureati dei diversi indirizzi di studio. Ebbene, un’informazione in più arriva dal focus “Laureati e lavoro” elaborato da Unioncamere, sistema informativo Exxelsior, in collaborazione con ministero del Lavoro ed AlmaLaurea, diffuso ieri. Per questi ragazzi e ragazze, e per le loro famiglie, è importante, allora, sapere che, lo scorso anno, nel 2023, le imprese italiane di industria e servizi hanno pianificato di assumere oltre 768mila laureati, pari al 13,9% del totale dei 5,5 milioni di contratti di lavoro programmati. L’indirizzo economico è il corso di laurea più richiesto dalle imprese con 223mila contratti programmati nel 2023, seguito dall’insieme degli indirizzi di ingegneria, che arrivano a una richiesta complessiva di 162mila profili, suddivisi in 53mila laureati in ingegneria industriale, 49mila in ingegneria civile e architettura, 45mila in ingegneria elettronica e dell’informazione e 15mila in altri indirizzi di ingegneria. Richieste figurano anche per insegnamento e formazione (117mila), ambito sanitario e paramedico (62mila) e quello scientifico-matematico-fisico-informatico (56mila). Insomma, le discipline Stem, vale a dire quelle scientifico-tecnologiche, la fanno da padrone. In più, sempre nel 2023, le imprese hanno ricercato oltre 47mila diplomati Its Academy. Eppure il mismatch, anche quando si tratta di capitale umano altamente qualificato, resta una zavorra, con le aziende che faticano a trovare quasi un laureato su due, cioè 376mila figure (nel 2019 ci si attestava a un laureato su tre “introvabile”). Per i diplomati Its Academy la percentuale di difficoltà di reperimento sale al 65 per cento. Nel 62,9% dei casi il motivo della difficoltà nella selezione di laureati è dato dal “gap di offerta”, ovvero un ridotto numero di candidati disponibili, soprattutto quando si ricercano laureati degli indirizzi statistico, sanitario e paramedico, medico e odontoiatrico e chimico-farmaceutico. Più contenute le difficoltà di reperimento legate al “gap di competenze”, ovvero collegate alla formazione non adeguata, indicate dalle imprese nel 29,3% dei casi. Si tratta di risultati che rendono ancor più chiara l’esigenza del nostro Paese di aumentare il numero di giovani formati con titoli terziari. Una considerazione che trova riscontro anche nella quota modesta di “colletti bianchi” in Italia: secondo i dati Eurostat, nel 2022 ha un titolo universitario il 29,2% degli italiani di età compresa tra i 25 e i 34 anni, rispetto alla media europea del 42,0%. «In un caso su 2, ci dicono i dati Exxelsior, i laureati ricercati dalle imprese sono difficili da trovare - ha sottolineato il presidente di Unioncamere, Andrea Prete -. Per molte professioni riferibili alle discipline Stem (in particolare, ingegneri, professioni del mondo della sanità, profili scientifici legati alle nuove tecnologie) le difficoltà addirittura aumentano considerevolmente. Scegliere oggi di studiare queste materie è quindi un investimento sul futuro». Le professioni che le imprese fanno più fatica a reperire per i laureati interessano infatti l’ambito ingegneristico, medico e paramedico e scientifico. Più nel dettaglio, tra le professioni “introvabili” si evidenziano gli ingegneri elettrotecnici (90,6%), gli ingegneri dell’informazione (80,7%), le professioni sanitarie infermieristiche ed ostetriche (80,3%), i tecnici gestori di reti e di sistemi telematici (74,5%), i farmacisti (73,1%), gli specialisti in terapie mediche (71,4%), i medici generici (70,9%) e i progettisti e amministratori di sistemi (69,8%). Prendere una laurea, e prenderla nelle discipline Stem, è quindi oggi un ottimo investimento per il lavoro. Secondo AlmaLaurea, a un anno dal titolo, infatti il tasso di occupazione è pari al 75,4% tra i laureati di primo livello e al 77,1% tra i laureati di secondo livello. A 5 anni dalla laurea i risultati migliorano: lavora il 92,1% dei laureati di primo livello, l’88,7% di quelli di secondo livello. Al top sono gli indirizzi di ingegneria elettronica e dell’informazione (96,2%), di statistica (95,8%), di ingegneria industriale (95,6%), gli altri indirizzi di ingegneria (95,0%) e dell’area scientifica, matematica, fisica e informatica (92,6%). A livello territoriale, le regioni con un numero maggiore di ingressi programmati per laureati sono la Lombardia (con 205mila richieste espresse) e il Lazio (102mila), seguite da Emilia-Romagna (63mila), Campania (62mila), Veneto e Piemonte (circa 55mila per ciascuna), che da sole coprono oltre il 70% del complesso delle richieste di laureati 2023”.

In sostanza, secondo le tesi sostenute nel paper, il mercato del lavoro italiano si sta svuotando.

Se per anni ci si è occupati del mercato del lavoro principalmente dal lato della domanda (tema ancora attuale per molte ragioni), oggi si assiste – secondo gli autori – a una crisi senza precedenti dell’offerta di lavoro.

Potrebbe apparire un’affermazione in contraddizione con i dati positivi sull’occupazione che si stanno susseguendo ormai da quasi tre anni, e che abbiamo riportato.

Che il numero di occupati cresca è innegabile, ma lo è anche il fatto che le persone in età da lavoro (quelle tra i 15 e i 64 anni) diminuiranno inesorabilmente nei prossimi anni, a causa delle conseguenze del calo demografico.

In pratica si riducono al denominatore le platee sulle quali si calcolano le percentuali al numeratore.

Si tratta di uno scenario inedito che si somma al sotto-utilizzo della forza lavoro in Italia (sottoccupazione, part-time involontario, inattività ecc.) e davanti al quale sarebbero necessarie soluzioni inedite che chiamano in causa tutti gli attori del mercato del lavoro.

Dalle elaborazioni presentate nel working paper, già nel 2030 il numero di occupati in Italia subirebbe un calo del 3,2%, contro lo 0,6% della media europea, a causa della maggiore incidenza degli effetti demografici nel nostro paese.

Questo significa che fra meno di 6 anni vi è la quasi certezza che ci saranno 730 mila lavoratori in meno, anche se la percentuale di persone occupate rispetto alla popolazione occupabile restasse invariata.

Se si estende la proiezione sul 2040 e poi sul 2050, la situazione peggiora drasticamente, con l’andamento italiano sempre più critico rispetto alla media europea.

Già nel 2040, fra meno di vent’anni, il calo di occupati in Italia arriverebbe al 13,8% e al 20,5% nel 2050.

Tradotto in numeri assoluti, nel 2040 si stima ci saranno 3,1 milioni di lavoratori in meno e nel 2050 il calo arriverebbe a 4,6 milioni.

Se poi si considera la distribuzione degli occupati per fasce d’età, si può vedere come la riduzione colpisca in modo trasversale tutta la popolazione lavoratrice e soprattutto si nota la rapidità del processo: nel 2030, nella fascia 35-49 anni i lavoratori saranno il 10,8% in meno, un calo di quasi un milione.

Nel 2050, nella fascia 50-64 anni si prevede una riduzione della forza lavoro pari a oltre 2 milioni di unità, il 26,5%.

E mentre cala la forza lavoro nelle fasce più adulte della popolazione, tra i 15 e i 34 anni i lavoratori aumenteranno dello 0,9% nel 2030, per poi calare progressivamente, fino al 2040 quando ci saranno 450 mila lavoratori in meno e oltre un milione di lavoratori in meno nel 2050.

In Italia, così come in altri paesi europei e non solo, è in corso quella che può essere definita una vera e propria transizione demografica animata da due dinamiche tra loro interconnesse.

Da un lato, l'invecchiamento della popolazione, dovuto all'incremento dell'aspettativa di vita (giunta a 83,1 anni) e al progressivo raggiungimento dell'età pensionabile da parte dei c.d. *baby boomers*, sta portando a un significativo aumento della quota di persone in età avanzata sul totale della popolazione.

Dall'altro lato, il persistente calo delle nascite, influenzato da fattori tanto socio-economici quanto culturali comporta un restringimento alla base della piramide demografica, pur considerato il positivo apporto della componente migratoria.

Insieme, questi due fenomeni stanno trasformando radicalmente la demografia italiana con importanti conseguenze sul mercato del lavoro, in particolare dal lato dell'offerta.

I dati Eurostat più aggiornati mostrano come, tra il 2014 e il 2023, la quota di persone con un'età compresa tra i 50 e i 64 anni sia aumentata del 5,8% in Europa (+5,2 milioni) e del 14,8% in Italia (+1,8 milioni).

Se si considera l'evoluzione della quota di persone anziane con un'età superiore o uguale ai 65 anni, si osserva una crescita del 15,6% in Europa (+12,9 milioni) e del 9,3% in Italia (+1,2 milioni).

Nello stesso periodo, la proporzione di giovani con un'età compresa tra i 15 e i 34 anni si è ridotta del 5,4% in Europa (-5,8 milioni) e del 6,1% in Italia (-781 mila).

Rileva notare che in Italia il calo più marcato ha riguardato la quota di adulti tra i 35 e i 49 anni, un decremento pari al 17,6% (-2,5 milioni).

Insieme all'invecchiamento della popolazione, il calo delle nascite rappresenta uno dei principali fattori che influenzano in modo diretto la transizione demografica in corso.

Nel 2023 il tasso di crescita naturale, definito come il rapporto tra il saldo naturale (cioè la differenza tra il numero di nascite e il numero di decessi) e la popolazione media di quell'anno per ogni 1.000 persone, ha registrato un valore negativo sia per l'Europa (-2,6) che per l'Italia (-4,8).

Ciò significa che, nel 2023, per ogni 1.000 abitanti vi è stata una diminuzione netta della popolazione di 2,6 persone in Europa e di 4,8 persone in Italia, dovuta al decremento naturale della popolazione (ossia al fatto che vi sono stati più decessi che nascite nel corso dell'anno).

Un'analisi dettagliata dei trend occupazionali per classi d'età rivela come i cambiamenti demografici in atto stiano influenzando il mercato del lavoro.

Se si osserva l'andamento dell'indice di occupazione (2014–2023) rispettivamente in Europa e in Italia per le diverse fasce d'età si può facilmente intuire come il tasso di occupazione riferito ad entrambi i territori sia aumentato per tutte le classi d'età.

In Europa, tra il 2014 e il 2023, l'indice è cresciuto di 5,7 p.p. per la fascia 15-34 anni (dal 52,1% al 57,8%), di 4,7 p.p. per la classe 34-49 anni (dal 78,3% all'83%) e di 10,3 p.p. per quella 50-64 anni (dal 59,2% al 69,4%). In Italia, l'aumento è stato del 6 % per la classe 15-34 anni (dal 39% al 45%), 5,2% per quella 35-49 anni (dal 71,1% al 76,3%) e del 9,2 % per la fascia 50-64 (dal 54,1% al 63,4).

L'incremento più significativo, sia nel caso dell'Europa che nel caso dell'Italia, si è avuto per la classe d'età più avanzata (50-64 anni).

Questo fenomeno evidenzia un progressivo invecchiamento del mercato del lavoro, riflesso diretto dell'invecchiamento generale della popolazione, e segnala una trasformazione strutturale nella composizione demografica della forza lavoro.

Una delle conseguenze dirette della contrazione dell'offerta di lavoro è l'incremento del numero di posti vacanti nelle imprese negli ultimi dieci anni in Europa e in Italia.

L'indicatore, calcolato da Eurostat su base trimestrale, è aumentato in entrambi i territori in maniera costante (con l'eccezione del periodo di crisi pandemica).

Nel dettaglio, tra il quarto trimestre del 2014 e il quarto trimestre del 2023, si è registrato un incremento pari all' 1,2 % a livello europeo (indice riferito alle imprese di qualsiasi dimensione) e all' 1,3 % a livello nazionale (indice riferito però alle imprese con 10 o più addetti).

Con riferimento all'orizzonte temporale 2016–2023, per cui sono disponibili anche i dati italiani sulle imprese di qualsiasi dimensione, la crescita è stata dello 0,9 % per l'Europa e dell'1,5 % per Italia.

Se si considera il tasso di posti vacanti nelle imprese italiane con 10 o più addetti, le stime indicano che nell'ultimo trimestre del 2016 meno dell'1% delle posizioni lavorative è risultato vacante, mentre nell'ultimo trimestre del 2023 quasi il 2% ovvero è quasi raddoppiato.

Un quadro dettagliato dei trend occupazionali nei 27 Stati dell'UE nel periodo 2014-2023 mostra che, nella maggior parte dei paesi, si è registrato un aumento generalizzato dei tassi di occupazione in tutte le fasce d'età.

Tuttavia, questa crescita non si traduce sempre in un corrispondente aumento del numero assoluto di occupati.

Infatti, nelle fasce d'età più giovani (15-34 anni) e in quelle intermedie (35-49 anni), nonostante l'incremento degli indici di occupazione, in molti Paesi il numero assoluto di occupati rimane stabile, cresce in misura limitata o addirittura diminuisce.

Oltre all'Italia, un esempio emblematico di questa dinamica è la Germania, dove il numero di occupati della classe 35-49 anni si è ridotto di oltre 850 mila unità, a fronte di un incremento del tasso di occupazione di circa il 2 %.

Questa discrepanza tra l'andamento dei tassi di occupazione e il numero effettivo di occupati riflette l'impatto della transizione demografica, illustrando una progressiva riduzione della popolazione in età lavorativa in molti Paesi europei.

Nella fascia 50-64 anni, sia i tassi di occupazione che il numero di occupati mostrano aumenti consistenti in quasi tutti gli Stati dell'UE (con incrementi dei tassi di occupazione compresi tra il 2,8 e il 24,2 %, nonché aumenti del numero assoluto di occupati fino a 2,4 milioni di unità).

Alla luce di queste analisi, adottando un approccio improntato al rigore e, al contempo, alla prudenza valutativa, si evidenzia come le sfide in questo contesto si siano progressivamente arricchite di nuove sfaccettature.

Ciò si deve obbligatoriamente tradurre nell'implementazione di sistemi di gestione delle risorse umane caratterizzati da:

- a) Coerenza con la strategia aziendale complessiva;
- b) Dinamicità in risposta ai mutamenti del contesto operativo;
- c) Inclusività e attenzione alle diversità;
- d) Miglioramento condizioni contrattuali.

Attraverso l'adozione di tali sistemi, si profila la ragionevole aspettativa che la Società possa efficacemente presidiare i processi di *attraction* e *retention* dei talenti, nonché promuovere elevati livelli di motivazione nell'attività quotidiana dei collaboratori.

Per rispondere a queste sfide, la Società ha intrapreso negli ultimi anni diverse iniziative strategiche:

1. Agilità Organizzativa: In un contesto di rapidi cambiamenti, la Società si è impegnata a sviluppare una maggiore agilità organizzativa. Questo obiettivo si traduce nella promozione di una cultura di apprendimento e adattamento, l'adozione di metodologie di *lean work*, e la promozione dell'innovazione tecnologica in tutta l'organizzazione.
2. Digitalizzazione e Automazione: Nonostante rappresentino una sfida per le aziende di servizi *labour intensive*, queste tecnologie possono offrire opportunità per aumentare l'efficienza e migliorare la qualità del servizio all'utente-cittadino. Il cambio di *software* gestionale nelle farmacie, l'implementazione di programmi per la prenotazione nei servizi strumentali e per gli operatori del settore delle onoranze funebri, gli aggiornamenti dei programmi per la sosta ed i parcheggi, rappresenta un esempio di questa strategia organizzativa che verrà implementata anche nei prossimi anni.
3. Pianificazione Successoria: Data l'età avanzata di alcuni dipendenti, la Società sta pianificando un piano di successione per affrontare il passaggio generazionale. Questo includerà lo sviluppo di un piano di formazione e sviluppo per assicurare che i dipendenti possano acquisire le competenze necessarie per i ruoli futuri.

	Range	Età Media
Servizio Farmacie	24/65	46
Servizio Sosta & Mobilità	37/61	52
Servizi Cimiteriali	44/58	50
Servizi Strumentali e Pubblicità	31/55	44
Servizi Amministrativi	30/62	48

Nella vigenza del presente Piano Industriale 25-26-27 si prevedono almeno cinque pensionamenti (3 nei servizi amm.vi, 1 servizi cimiteriali/servizio sosta e mobilità e 1 servizio farmacie).

Perseguendo, quindi, uno degli obiettivi strategici assegnati dal Socio¹⁸ si propone, anche in tale ottica, una revisione dell'attuale organigramma.

In armonia con quanto espresso nei Piani Industriali precedenti, la nuova articolazione proposta prevede, in caso di rinnovo tempestivo dei contratti di servizio, 8 reclutamenti di personale, mediante selezione pubblica ed in particolare:

- a) reclutamento di una figura di ingegnere o tecnico ambientale, con competenze tecniche, di contrattualistica pubblica e rivolte all'innovazione tecnologica, informatica e ambientale, da qualificare come responsabile dell'area tecnica, livello Q CCNL commercio (QT);
- b) reclutamento di due accertatori della sosta, inquadrati L4 CCNL commercio (da abilitare alle nuove funzioni di accertamento di cui all'art.12-bis del Codice della strada);
- c) reclutamento di due operai manutentori, inquadrati L4 CCNL commercio;
- d) reclutamento di due farmacisti collaboratori, inquadrati L1 Assofarm;
- e) reclutamento di un magazziniere di farmacia, inquadrato L5 Assofarm;
- f) reclutamento di un commesso di farmacia, inquadrato L5 Assofarm.

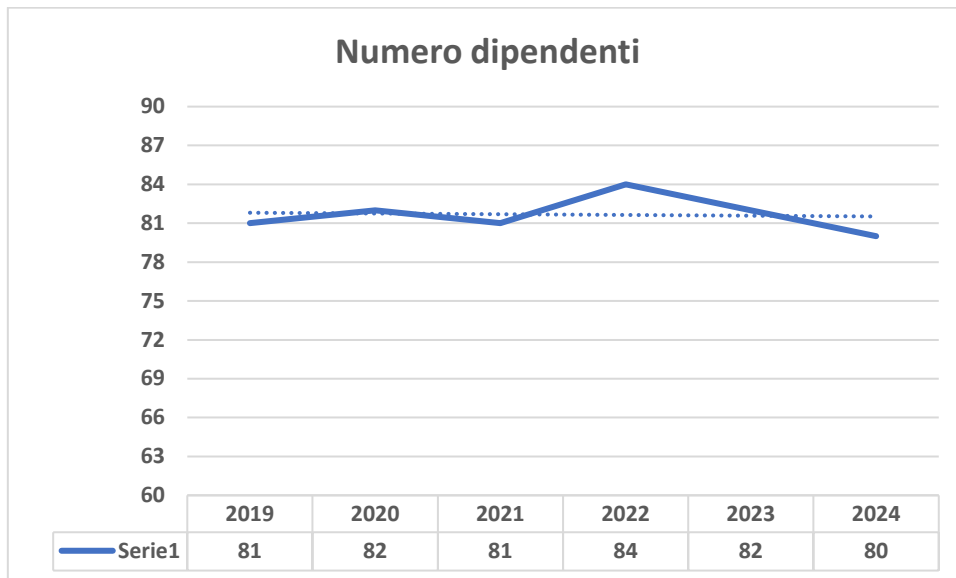
Pertanto, si evidenzia al Socio che il numero complessivo dei dipendenti a tempo indeterminato in forza al 31 ottobre 2024 è pari a n° 78 unità, di cui 62 a tempo pieno e 16 a tempo parziale.

Il numero complessivo dei dipendenti a tempo determinato in forza al 31 ottobre 2024 è pari a n° 0 (zero) unità.

¹⁸ Cfr. c) Ipotizzare e proporre, pertanto, al socio unico una revisione strategica dell'assetto organizzativo aziendale, finalizzata all'ottimizzazione dell'efficienza operativa e al potenziamento della capacità di risposta ai mutamenti di mercato e di servizio, anche in relazione ad eventuali ulteriori competenze assegnate in sede di rinnovo del contratto di servizio. Tale riorganizzazione dovrà:

- Favorire un fisiologico, ma ponderato passaggio generazionale, garantendo la continuità operativa e il trasferimento delle competenze chiave;
- Valorizzare il capitale umano interno mediante l'elaborazione e l'attuazione di piani di formazione articolati e multilivello, volti al sostanziale accrescimento delle competenze tecniche, professionali e manageriali del maggior numero di dipendenti possibile;
- Promuovere lo sviluppo di una contrattazione collettiva di secondo livello, con particolare attenzione all'introduzione di politiche retributive e di welfare aziendale orientate alla valorizzazione delle competenze espresse e al miglioramento del clima organizzativo generale;
- Attuare una politica di mobilità interna basata su evidenze di merito, al fine di favorire la crescita professionale individuale e il consolidamento di un team di lavoro sinergico ed efficace adottando anche un corretto sistema di deleghe;
- Adottare modelli organizzativi flessibili e adattivi, in grado di rispondere efficacemente alle mutevoli esigenze del contesto operativo e di massimizzare l'efficienza nell'allocazione delle risorse umane in un'ottica di economie di scala;
- Promuovere una cultura aziendale orientata all'innovazione, alla responsabilità sociale d'impresa e alla sostenibilità..

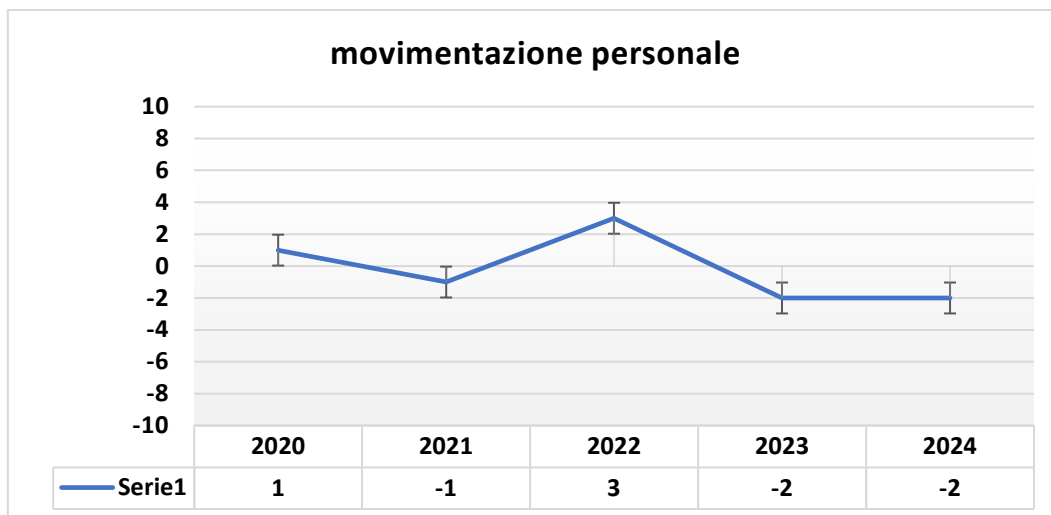
Il numero complessivo di collaboratori ingaggiati tramite società di somministrazione al 31 ottobre 2024 è pari a 2 (due) unità.



	n° dipendenti effettivi	n° dipendenti FTE
2022	84	77,16
2023	82	75,60
2024	80	73,33

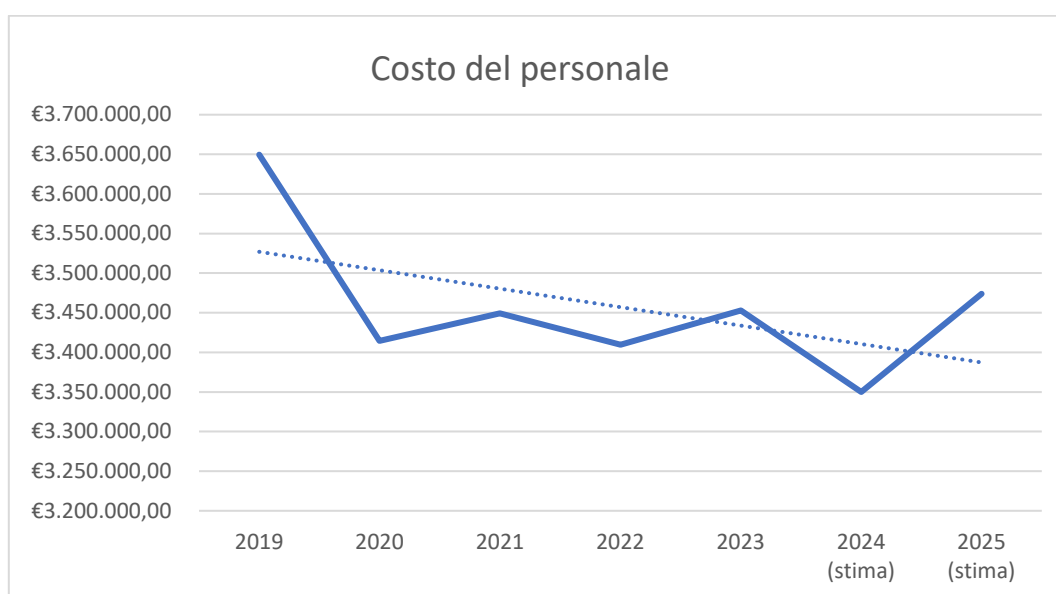
Movimentazione personale a tempo indeterminato e determinato (inclusi interinali):

	rilevazione al 01/11	reintegri post conciliazioni	assunzioni tempo det/ind/interinali	uscite	tot	rilevazione al 31/10
2020	81	0	5	4	1	82
2021	82	0	6	7	-1	81
2022	81	2	6	3	3	84
2023	84	0	2	4	-2	82
2024	82	0	2	4	-2	80



Il relativo costo del personale, ivi inclusi i lavoratori in somministrazione, su base annua si delinea pertanto come segue:

2019	2020	2021	2022	2023	2024 (stima)	2025 (stima)
3.649.552,00 €	3.414.352,00 €	3.449.425,00 €	3.409.564,00 €	3.452.713,00 €	3.350.000,00 €	3.474.000,00 €



L'analisi del grafico evidenzia come l'immissione di nuovo personale programmata per gli esercizi successivi al 2021, unitamente ai previsti incrementi retributivi sanciti dalla contrattazione collettiva nazionale e decentrata, ha determinato, e determinerà in futuro, un fisiologico aumento dei costi operativi di produzione.

Il programma di ampliamento dell'organico delineato nel documento risponde ad una logica strategica di potenziamento sostenibile e qualitativo della forza lavoro aziendale.

L'obiettivo è quello di rafforzare le capacità gestionali, operative e le competenze distintive necessarie per presidiare al meglio i servizi erogati in uno scenario in rapida evoluzione, dettati anche dalla costante esigenza di soddisfare le nuove richieste del Socio (gestione parco biciclette, bike box, velostazioni ecc.).

L'ampliamento della dotazione organica persegue altresì l'obiettivo di mantenere standard di eccellenza nell'erogazione dei servizi, presidiando adeguati livelli qualitativi e quantitativi di performance ed efficienza operativa.

Inoltre, la maggiore disponibilità di personale qualificato agevolerà la gestione di attività ad alto valore aggiunto di carattere inter-funzionale, valorizzando le sinergie tra le diverse aree di business.

Non secondariamente, le nuove assunzioni permetteranno di bilanciare al meglio le fisiologiche assenze per ferie, malattia e congedi.

L'ampliamento dell'organico garantirà una gestione più flessibile delle richieste di part-time, conciliando esigenze personali e continuità dei processi critici.

In una prospettiva dinamica, il rafforzamento del capitale umano abiliterà l'adozione di modelli organizzativi agili e innovativi, funzionali ad anticipare le sfide future in uno scenario complesso e profondamente mutato, come evidenziato nelle parti precedenti del presente documento.

Al fine di monitorare e valutare nel tempo l'effettiva efficacia del piano di riorganizzazione delle risorse umane, la Società intende, anche, definire specifici *Key Performance Indicators*, che consentano di misurare in modo puntuale il grado di implementazione delle azioni delineate e il loro impatto in termini di produttività, qualità ed economicità dei servizi.

1. Tasso di turnover dei dipendenti: Questo indicatore misura il numero di dipendenti che lasciano l'azienda in un determinato periodo di tempo. Un alto tasso di turnover può indicare problemi di morale o di insoddisfazione tra i dipendenti. Il monitoraggio costante di questo KPI permetterà alla Società di individuare puntuali politiche di *retention*.
2. Tempo medio per il reclutamento: Misura il tempo medio necessario per riempire una posizione vacante. Un tempo di reclutamento più breve può indicare un processo di assunzione efficiente.
3. Tasso di assenteismo: questo indicatore quantifica la percentuale di giornate lavorative perse a causa di assenze del personale rispetto al totale teorico di giorni lavorabili. Elevati tassi di assenteismo possono segnalare criticità quali basso morale dei dipendenti, disagio organizzativo o problematiche di salute. Sarà pertanto importante monitorare l'andamento di questo KPI, indagando le cause di eventuali scostamenti negativi ed adottando adeguate misure correttive di miglioramento del clima aziendale e del benessere organizzativo. Inoltre, potrà essere utile segmentare il dato per area, fascia d'età, genere, tipologia contrattuale, per identificare specifici *cluster critici* su cui intervenire prioritariamente.
4. Punteggio di soddisfazione dei dipendenti: questo indicatore misura, attraverso sondaggi e focus group, il livello di soddisfazione del personale rispetto a vari fattori quali ambiente di lavoro, work-

life balance, relazioni interne, opportunità di crescita. Livelli elevati segnalano un buon clima organizzativo e solidi legami di engagement delle risorse umane. Bassi punteggi possono invece evidenziare criticità da indagare, ad esempio eccessivi carichi di lavoro, scarsa chiarezza degli obiettivi, limitate opportunità di sviluppo professionale. Il monitoraggio e l'analisi di questo KPI saranno fondamentali per identificare aree di miglioramento dei processi organizzativi e delle politiche di gestione e sviluppo del personale, con l'obiettivo di accrescere la motivazione e il senso di appartenenza dei collaboratori.

5. Ritorno sull'investimento in formazione (ROI): questo indicatore valuta l'efficacia dei programmi formativi, rapportando i benefici generati alle risorse impiegate. Un ROI elevato sta ad indicare che le attività di training e aggiornamento professionale stanno fornendo un concreto ritorno in termini di maggiori competenze del personale, con ricadute positive su performance, produttività e qualità del servizio. Sarà quindi importante analizzare nel dettaglio questo KPI, per identificare le aree di formazione a più alto impatto da potenziare e quelle a minor rendimento da ripensare. I dati potranno anche essere incrociati con altri indicatori (soddisfazione, crescita professionale) per una valutazione multidimensionale. L'obiettivo sarà ottimizzare la pianificazione e l'esecuzione dei programmi formativi annuali per massimizzarne il contributo allo sviluppo del capitale umano.
6. Percentuale di posti di lavoro riempiti con promozioni interne: questo indicatore monitora la quota di posizioni ricoperte attraverso la promozione e la crescita interna di risorse già appartenenti alla pianta organica. Un tasso elevato denota l'efficacia dei percorsi di sviluppo professionale e la capacità di valorizzare al meglio i talenti interni. Inoltre, segnala l'esistenza di una cultura meritocratica, volta a riconoscere e premiare le competenze acquisite sul campo.
Sarà importante analizzare nel dettaglio questo KPI per identificare eventuali vincoli o ridotte opportunità di avanzamento in specifiche aree o ruoli organizzativi. I dati potranno anche essere incrociati con gli indici di soddisfazione del personale. L'obiettivo sarà potenziare i processi di *talent management*, per offrire ai dipendenti prospettive di crescita motivate e trattenere le risorse ad alto potenziale.
7. Rendimento del capitale umano: questo indicatore valuta l'efficienza degli investimenti nel capitale umano, rapportando i benefici economici generati ai costi sostenuti per la gestione del personale. Ad esempio, può essere calcolato come rapporto tra redditività operativa (EBIT) e costo totale dei dipendenti comprensivo di salari, benefit, formazione. Livelli elevati indicano che le spese in risorse umane stanno generando un positivo ritorno in termini di produttività e performance d'impresa. Sarà utile monitorare questo KPI per ottimizzare le politiche di gestione e sviluppo del personale, massimizzandone il contributo al successo delle attività core anche in termini di sostenibilità economico-finanziaria.

La Società, dal 2023, ha intrapreso un rigoroso percorso volto al potenziamento delle politiche di tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, nell'ottica di creare un ambiente professionale maggiormente sicuro, stimolante e attento al benessere psico-fisico del personale.

In particolare, sono stati avviati specifici programmi di formazione indirizzati alla prevenzione dei rischi e alla diffusione di una cultura condivisa della sicurezza.

Parallelamente, è stato valorizzato il ruolo strategico dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza e dei Responsabili del Servizio di Prevenzione e Protezione, quali attori chiave per l'individuazione di aree di miglioramento e la definizione di appropriate misure di prevenzione e utili alla costituzione di una cabina di regia di monitoraggio.

Inoltre, al fine di affrontare in chiave proattiva il tema dello stress lavoro-correlato¹⁹ e del disagio psico-sociale, è stata coinvolta una psicologa del lavoro con il mandato di condurre attività di ascolto e dialogo, agevolando l'emersione di eventuali criticità percettive e relazionali e consentendo l'espressione del vissuto emotivo dei collaboratori rispetto alle sfide quotidiane.

I *finding* emersi costituiranno un punto di partenza prezioso per identificare specifici fattori di rischio psico-sociale presenti nel contesto organizzativo, e per definire conseguenti azioni migliorative *qualifying* quali programmi di supporto al *work-life balance* e attività di *team building*.

L'insieme di queste iniziative testimonia l'impegno della Società nel promuovere il benessere della persona nella sua interezza, fattore abilitante di un ambiente professionale più gratificante e performante.

¹⁹Lo stress lavoro-correlato consiste in una condizione potenzialmente indotta da fattori legati al contesto e all'attività professionale, che possono produrre disagio a livello fisico, emotivo o comportamentale, quando le richieste lavorative eccedono le risorse dell'individuo per fronteggiarle. L'Accordo Quadro Europeo del 2004 identifica alcuni elementi chiave del lavoro che possono determinare stress se inadeguatamente gestiti, quali eccessivi carichi o ritmi di lavoro, limitata autonomia decisionale, mansioni monotone o ambigue, comunicazione e supporto manageriale carenti.

Le organizzazioni hanno la responsabilità di garantire condizioni professionali prive di accertate fonti di stress, anche attraverso il coinvolgimento di lavoratori e rappresentanze sindacali nell'identificazione di rischi psicosociali e nella prevenzione del disagio lavorativo.

Un'efficace gestione dello stress sul lavoro richiede dunque una valorizzazione del benessere della persona nella sua totalità fisica, emotiva e sociale, per un ambiente professionale sano, sicuro e maggiormente produttivo.

Nel 2011, Il Dipartimento di Medicina, Epidemiologia, Igiene del lavoro e ambientale ha pubblicato una Metodologia per la valutazione e gestione del rischio SLC, aggiornata nel 2017, per supportare le aziende nella valutazione di tale rischio in ottemperanza al TUSL del 2008 e s.m.i. e sulla base di un percorso metodologico scientificamente fondato e strumenti di valutazione validi ed affidabili.

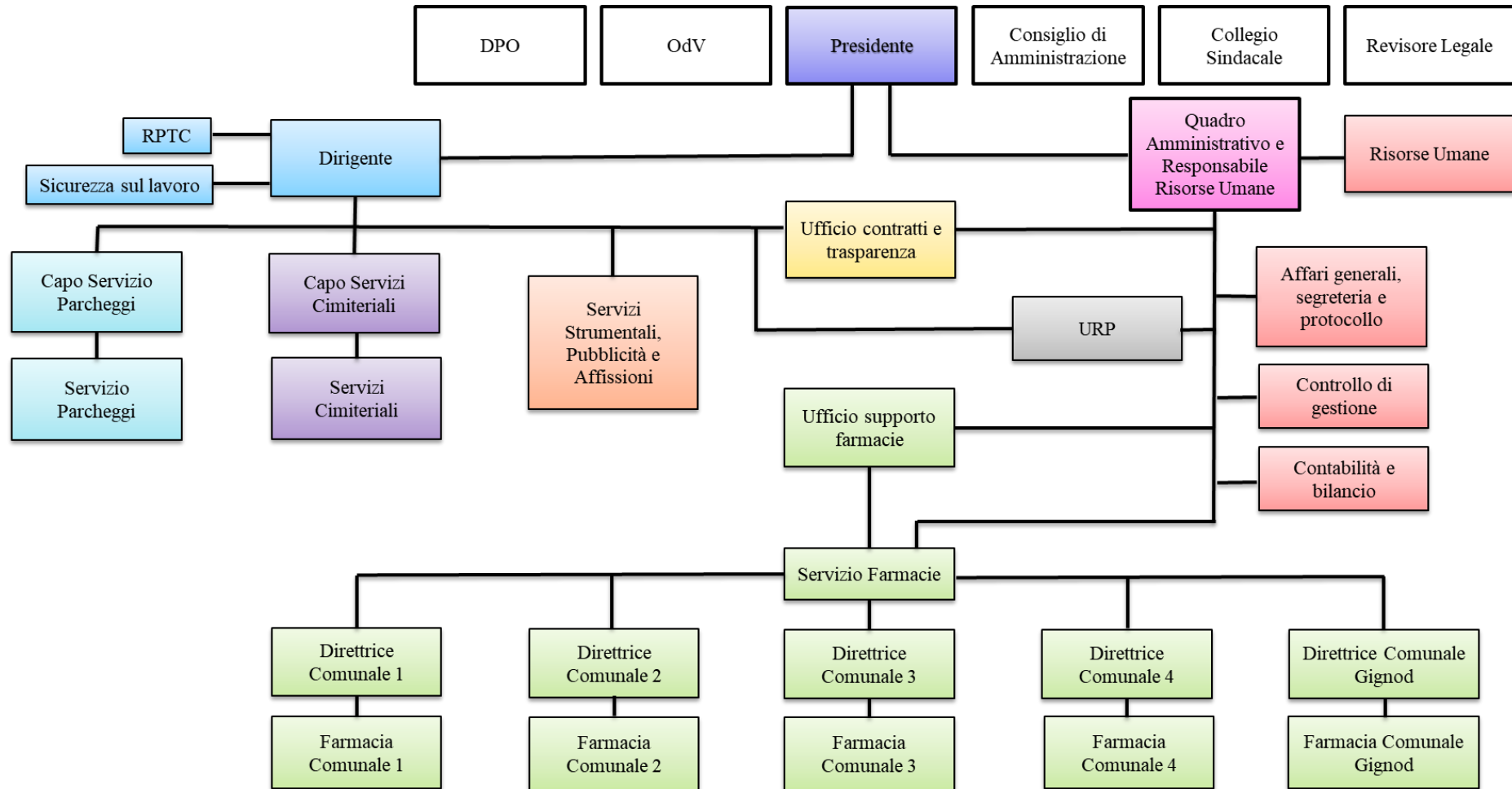
Fotografia organico aziendale al 31 ottobre 2024

		Servizio	Dipendente	ccnl	livello	funzione	unità locale	assunzione	modalità assunzione	p.t.
1	1	DIRIGENTE	BRESSAN FABIO	confservizi		dirigente	sede	01/04/2000	t. indeterminato	
2	1	COSTI COMUNI	BORRE JOSETTE	commercio	L2	contabilità	sede	16/12/2009	t. indeterminato	aspett.
3	2	COSTI COMUNI	CALBOREANU PIFFARI GIANINA	commercio	L3	affari generali	sede	02/05/2007	t. indeterminato	
4	3	COSTI COMUNI	CAUZZI CHIARA	commercio	L3	contabilità	sede	26/08/2020	t. indeterminato	
5	4	COSTI COMUNI	GEORGY STEFANIA	commercio	L3	Erp	sede	01/02/2005	t. indeterminato	50,00%
6	5	COSTI COMUNI	MADDALENA NADIA	commercio	L3	segreteria	sede	01/01/1999	t. indeterminato	
7	6	COSTI COMUNI	MANAZZALE VALENTINA	commercio	L2	personale	sede	06/12/1999	t. indeterminato	90,00%
8	7	COSTI COMUNI	MORO PAOLA	commercio	L3	amm.vo	sede	01/11/2011	t. indeterminato	
9	8	COSTI COMUNI	PAGLIARA FRANCO	commercio	L2	affari generali	sede	22/11/1999	t. indeterminato	
10	9	COSTI COMUNI	PAROLLO BRUNO	commercio	L2	contabilità	sede	07/10/2002	t. indeterminato	50,00%
11	10	COSTI COMUNI	PETEV VILMA	assofarm	L2	personale	sede	01/01/1994	t. indeterminato	
12	11	COSTI COMUNI	RAIMONDO MIRKO	commercio	L3	contabilità	sede	17/11/2020	t. indeterminato	
13	12	COSTI COMUNI	SPOTO MICHELA	commercio	Q	responsabile amm.vo	sede	04/01/2010	t. indeterminato	
14	1	PARK	CILEA GIULIO	commercio	L1	capo servizio	sede	01/02/1999	t. indeterminato	
15	2	PARK	CIUCA NADIA	commercio	L4	cassiere	Carrel	20/02/2011	t. indeterminato	
16	3	PARK	CORDI' PASQUALINA	commercio	L3	cassiere	Carrel-De la Ville	02/01/2007	t. indeterminato	
17	4	PARK	AVERSA MAURO	commercio	L4	accertatore		02/01/2007	t. indeterminato	
18	5	PARK	BONIFORTI RICCARDO	commercio	L4	accertatore-autista		02/01/2006	t. indeterminato	
19	6	PARK	CIAMPA MATTEO	commercio	L4	tecnico parcometri		02/10/2001	t. indeterminato	
20	7	PARK	FILIPPONE ERIC	commercio	L4	manutentore		06/12/2007	t. indeterminato	
21	8	PARK	FOURNIER BERNARDO	commercio	L4	accertatore-autista		05/05/2003	t. indeterminato	
22	9	PARK	GALIETTA TONIO ATTILIO	commercio	L2	capo manutentore		19/12/2007	t. indeterminato	
23	10	PARK	PAPALIA GIUSEPPE	commercio	L4	accertatore		01/06/2007	t. indeterminato	
24	11	PARK	ROSTAGNO MARCO	commercio	L4	manutentore		12/11/2007	t. indeterminato	
25	12	PARK	VIERIN JEAN CLAUDE	commercio	L4	accertatore		04/08/2008	t. indeterminato	
26	13	PARK	ZOCCANTE MARCO	commercio	L3	manutentore		01/03/2003	t. indeterminato	

27	14	PARK	KHATIB MOHAMED	commercio	L4	cassiere	Parini	02/01/2007	t. indeterminato	
28	15	PARK	MOLINARO GASPERINA	commercio	L4	cassiere	Parini	01/01/1999	t. indeterminato	50,00%
29	16	PARK	MOLINARO SANDRA	commercio	L4	cassiere	De la Ville	02/01/2006	t. indeterminato	
30	1	FARMACIA 1	ALBERTO NICOLETTA	assofarm	1S	direttore	C.so Battaglione	01/03/2004	t. indeterminato	
31	2	FARMACIA 1	BOURZAMA NADIA	assofarm	L1	farmacista coll.	C.so Battaglione	01/07/2000	t. indeterminato	
32	3	FARMACIA 1	CILEA ROBERTA	assofarm	L5	magazziniere	C.so Battaglione	22/06/2020	t. indeterminato	
33	4	FARMACIA 1	CIRRINCIONE CHIARA ODETTE	assofarm	L1	farmacista coll.	C.so Battaglione	16/04/2007	t. indeterminato	
34	5	FARMACIA 1	MAURO ELISABETTA	assofarm	L1	farmacista coll.	C.so Battaglione	01/12/2007	t. indeterminato	76,31%
35	6	FARMACIA 1	MONETTI VALENTINA	assofarm	L1	farmacista coll.	C.so Battaglione	01/01/2000	t. indeterminato	66,65%
36	7	FARMACIA 1	PIGNATARO VALENTINA	assofarm	L1	farmacista coll.	C.so Battaglione	02/11/2005	t. indeterminato	75,00%
37	8	FARMACIA 1	BIANCHINI FABRIZIO	assofarm	L1	farmacista coll.	C.so Battaglione	06/02/2023	t. indeterminato	
38	1	FARMACIA 2	BOSON MONICA	assofarm	L1	farmacista coll.	C.so Ivrea	01/10/1998	t. indeterminato	
39	2	FARMACIA 2	COCCO ELENA	assofarm	L1	farmacista coll.	C.so Ivrea	01/12/2003	t. indeterminato	77,50%
40	3	FARMACIA 2	GALLUCCI PIERA ROBERTA	assofarm	L5	magazziniere	C.so Ivrea	16/03/2020	t. indeterminato	
41	4	FARMACIA 2	TROPIANO KATIA	assofarm	1S	direttore	C.so Ivrea	15/02/2005	t. indeterminato	
42	1	FARMACIA 3	AGOSTINO LIVIO	assofarm	L1	farmacista coll.	Conte Crotti	01/01/2019	t. indeterminato	
43	2	FARMACIA 3	BERLIER JOSETTE	assofarm	L1	farmacista coll.	Conte Crotti	01/12/2004	t. indeterminato	80,00%
44	3	FARMACIA 3	GAUDINO PAOLO	assofarm	L1	farmacista coll.	Conte Crotti	01/01/2019	t. indeterminato	
45	4	FARMACIA 3	LOMBARDO LUCA	assofarm	L5	magazziniere	Conte Crotti	03/10/2022	t. indeterminato	
46	5	FARMACIA 3	UNTERTHINER LARA	assofarm	1S	direttore	Conte Crotti	01/01/2013	t. indeterminato	
47	1	FARMACIA 4	ANTONACCI ANDREA	assofarm	L5	magazziniere	Cidac	21/10/2021	t. indeterminato	
48	2	FARMACIA 4	AGOSTINO ENZA	assofarm	L1	farmacista coll.	Cidac	01/01/2019	t. indeterminato	33,32%
49	3	FARMACIA 4	BIANCHINI PATRIZIA	assofarm	L1	farmacista coll.	Cidac	12/10/2020	t. indeterminato	
50	4	FARMACIA 4	COCOLA MARIA CONCETTA	assofarm	1S	direttore	Cidac	01/08/1993	t. indeterminato	
51	5	FARMACIA 4	FLUTUR LOREDANA	assofarm	L1	farmacista coll.	Cidac	01/01/2019	t. indeterminato	
52	6	FARMACIA 4	ITALIANO GRAZIELLA	assofarm	L1	farmacista coll.	Cidac	09/08/2021	t. indeterminato	83,32%
53	7	FARMACIA 4	LORETI ALICE	assofarm	L1	farmacista coll.	Cidac	01/01/2019	t. indeterminato	
54	8	FARMACIA 4	MEREU BENVENUTO	assofarm	L1	farmacista coll.	Cidac	01/10/2015	t. indeterminato	
55	9	FARMACIA 4	PESSION MARILENA	assofarm	L1	farmacista coll.	Cidac	11/02/2003	t. indeterminato	80,00%
56	10	FARMACIA 4	RATTO MARIA ROSA	assofarm	L1	farmacista coll.	Cidac	25/11/2019	t. indeterminato	

57	11	FARMACIA 4	VACHER THIERRY	assofarm	L5	magazziniere	Cidac	04/01/2021	t. indeterminato	
58	12	FARMACIA 4	VALLESI LUGIA	assofarm	L1	farmacista coll.	Cidac	01/10/1998	t. indeterminato	90,00%
59	13	FARMACIA 4	ZENNARO SONIA	assofarm	L1	farmacista coll.	Cidac	17/10/2022	t. indeterminato	
60	14	FARMACIA 4	ZILIO MARTA	assofarm	L1	farmacista coll.	Cidac	01/01/2019	t. indeterminato	83,32%
61	1	FARMACIA GIGNOD	VITTINO GABRIELLA	assofarm	L1	farmacista coll.	Gignod	04/11/2019	t. indeterminato	
62	1	COORDINAMENTO	D'IPPOLITO LIDIA SONIA	commercio	L3	acquisti	Sede	02/05/2007	t. indeterminato	
63	2	COORDINAMENTO	TORSI CATERINA	assofarm	L4	ufficio ricette ssn	Sede	07/08/2003	t. indeterminato	
64	3	COORDINAMENTO	ZAFETTIERI FRANCESCO	commercio	L3	acquisti mktg	Sede	05/06/2006	t. indeterminato	
65	1	CIMITERO	CONFORTO BRUNO	commercio	L4	operaio	cimitero	01/01/2011	t. indeterminato	
66	2	CIMITERO	CORDEDDU EDY	commercio	L3	custode	cimitero	13/03/2003	t. indeterminato	
67	3	CIMITERO	LAURI FABIO	commercio	L3	custode	cimitero	01/03/2006	t. indeterminato	
68	4	CIMITERO	MANFREDI JESSICA	commercio	L3	cerimoniere	tempio	02/05/2023	t. indeterminato	
69	5	CIMITERO	MANGIONE ERIK	commercio	L2	custode	cimitero	01/12/2010	t. indeterminato	
70	6	CIMITERO	POLICANTE LUIGI	commercio	L3	cerimoniere	tempio	11/07/2019	t. indeterminato	
71	7	CIMITERO	RAPINA IVANO	commercio	L4	operaio	cimitero	18/06/2003	t. indeterminato	
72	8	CIMITERO	RIGHINI MAURIZIO	commercio	L1	capo servizio	cimitero	01/06/1998	t. indeterminato	
73	9	CIMITERO	SCALAS NATALE	commercio	L3	referente operai	cimitero	02/05/2008	t. indeterminato	
74	10	CIMITERO	ORRU' SALVATORE	commercio	L4	operaio	cimitero	03/05/2024	SOMMINISTRATO	
75	11	CIMITERO	TREVES RICHARD	commercio	L4	operaio	cimitero	06/08/2024	SOMMINISTRATO	
76	1	PUB AFF	CAPPAL LOREDANA	commercio	L3	amm.vo	sede	07/06/1999	t. indeterminato	
77	2	PUB AFF	GIRASOLE LUCA	commercio	L2	amm.vo	sede	07/07/2004	t. indeterminato	
78	1	Strumentali ZTL	BIONAZ MASSIMO	commercio	L3	amm.vo	sede	01/01/2019	t. indeterminato	75,00%
79	2	Strumentali ZTL	MELLE' ROMINA	commercio	L3	amm.vo	sede	10/05/2004	t. indeterminato	75,00%
80	3	Strumentali ZTL	VOLPATO DENISE	commercio	L3	amm.vo	sede	15/12/2020	t. indeterminato	

Organigramma aziendale



4. OBIETTIVI SETTORIALI

Il presente documento illustra le linee strategiche relative ai seguenti servizi gestiti dalla Società per conto del Comune di Aosta nel prossimo triennio:

- a) Farmacie comunali
- b) Sosta a pagamento e servizi connessi alla mobilità
- c) Riscossione dell'imposta comunale sulla pubblicità e del diritto sulle pubbliche affissioni
- d) Servizi cimiteriali e Tempio crematorio
- e) Servizi strumentali per il Comune socio

In via preliminare, si evidenzia una sfida trasversale a tutti i settori di attività: la necessità di rafforzare la cyber-security aziendale in risposta ai crescenti rischi derivanti dagli attacchi informatici, fenomeno esacerbato dalla rapida digitalizzazione.

L'accelerazione impressa dalla digitalizzazione alle organizzazioni sta determinando una preoccupante dilatazione della superficie di attacco esposta al rischio cyber.

L'implementazione di tecnologie innovative quali 5G, cloud computing, Internet of Things e Intelligenza Artificiale, se da un lato abilita straordinarie opportunità di business, dall'altro moltiplica i punti di accesso e i vettori sfruttabili dagli attaccanti informatici.

In particolare, le piccole e medie imprese si trovano in grave difficoltà nel sostenere i massicci investimenti necessari per proteggere sistemi e dati da attacchi sempre più sofisticati e mirati, come emerge dai report Clusit 2022 e Hiscox 2022 che documentano un aumento del +78% degli attacchi gravi in Italia.

Gli impatti di una violazione della sicurezza informatica vanno ben oltre i pur rilevanti costi finanziari diretti, con pesanti ricadute sulle opportunità di business, sulla reputazione aziendale e sulle relazioni con gli stakeholder, dai clienti alla cittadinanza.

Sotto questo aspetto, il danno reputazionale derivante da interruzioni di servizio e malfunzionamenti è spesso il più temuto.

Urge dunque presidiare la cybersecurity in modo lungimirante e olistico, vista la natura strutturale della minaccia cybercriminale e la criticità di asset quali reti, sistemi di controllo industriale, dispositivi IoT.

Il Rapporto Clusit 2023²⁰, in particolare, evidenzia puntualmente come gli attacchi informatici stanno diventando sempre più sofisticati e mirati e difficili da prevedere.

L'obiettivo è quello di colpire le infrastrutture, le reti, i dispositivi mobili e gli oggetti IoT, sempre più diffusi nel contesto produttivo, specialmente in situazioni critiche come l'appena passata emergenza sanitaria legata alla pandemia di coronavirus o i conflitti bellici a cui stiamo assistendo.

²⁰ <https://clusit.it/rapporto-clusit/>

Di fronte a questo scenario, diventa imperativo anche per le aziende a partecipazione pubblica comprendere l'importanza di sviluppare una strategia di difesa e resilienza adeguata.

Questa strategia dovrebbe permettere alla Società di rispondere in modo efficace e tempestivo alle minacce e agli attacchi in continua evoluzione, garantendo nel contempo sia l'operatività aziendale che il contenimento dei danni potenziali.

In quest'ottica, A.P.S. spa ha recentemente sviluppato un rapporto con AON Global Risk Advisory al fine di contrattualizzare la consulenza relativa al *cyber risk assessment* tramite lo strumento CyQu+.

CyQu+ è uno strumento on-line, sviluppato da Aon a livello mondiale, che consente alle organizzazioni di valutare rapidamente il proprio profilo di sicurezza informatica.

Basato su algoritmi proprietari e su vasti database di sinistri gestiti da Aon, integra gli standard ISO 27001/NIST e sostituisce i più avanzati questionari di compagnia.

CyQu+, attraverso la compilazione di circa 110 domande sul portale dedicato, restituisce una valutazione quantitativa del grado di maturità dell'azienda rispetto a 9 domini di sicurezza suddivisi in 35 aree tecniche, focalizzandosi in particolare sulle tematiche a maggior rischio per l'azienda.

CyQu+ integra tre componenti aggiuntive di estrema importanza: un'analisi OSINT²¹ di alto livello, che permette di verificare la presenza di indicatori di compromissione (es. credenziali o informazioni sensibili dell'azienda) sul *darkweb*, derivanti da *data breach* pregressi (anche subiti da terze parti non collegate) e che potrebbero abilitare attacchi all'azienda.

Permette, altresì, di verificare la presenza di domini *look-alike* di quelli aziendali, utilizzabili per *spoofing* e attività criminali di truffa e di fornire una valutazione tecnica del grado di vulnerabilità dei sistemi IT dell'azienda esposti su Internet, attraverso la scansione degli stessi con strumenti dedicati di *vulnerability assessment*.

La protezione della Società da attacchi informatici richiede una strategia proattiva e continua, basata su una comprensione approfondita dei rischi emergenti e dell'evoluzione del paesaggio delle minacce.

Nel quadro del suo piano industriale triennale, A.P.S. S.p.A. ha identificato la sicurezza informatica come un elemento strategico di primaria importanza.

L'azienda intende intraprendere un percorso costante e mirato per identificare, valutare e gestire efficacemente i potenziali rischi inerenti la *cyber security*.

La valutazione dei rischi è stata effettuata da Aon's Cyber Solution a dicembre 2023 rilevando un punteggio medio sulle diverse categorie di 1,4 (su una scala di valori che parte da 1 = iniziale e arriva a 4

²¹ La Open Source INTelligence, acronimo OSINT (in italiano: "Intelligence su fonti aperte"), è quella disciplina dell'intelligence che si occupa della ricerca, raccolta ed analisi di dati e di notizie d'interesse pubblico tratte da fonti aperte. OSINT è stata introdotta durante la seconda guerra mondiale dalle agenzie di sicurezza di alcune nazioni

= avanzato). Di seguito si riporta l'esito del questionario per domini di sicurezza analizzati rispetto ad aziende simili per caratteristiche dimensionali²².

Domini di Sicurezza CyQu	Voi	Peer
Sicurezza dei dati	1,1	2,5
Controllo degli accessi	1,4	2,7
Sicurezza Sistemi ed Endpoint	1,5	2,7
Sicurezza della rete	1,2	2,9
Sicurezza fisica	2,1	2,8
Sicurezza delle applicazioni	NA	2,1
Terze Parti	1,1	2,0
Resilienza aziendale	1,4	2,4
Lavoro da remoto	1,4	2,7

A.P.S. S.p.A., in quanto società multiservizi a controllo pubblico, riconosce l'importanza strategica di adottare un approccio solido e resiliente per affrontare le crescenti minacce informatiche.

La protezione delle infrastrutture fisiche e digitali, così come la tutela dei dati sensibili e delle informazioni aziendali, rappresentano priorità fondamentali per garantire la continuità operativa e rafforzare la fiducia dei clienti-utenti, dei partner, degli stakeholder (portatori di interesse) e, soprattutto, del Socio.

Consapevole della complessità crescente degli attacchi informatici e del ruolo chiave che la sicurezza cibernetica ricopre nel contesto attuale, A.P.S. S.p.A. si impegna anche a rispettare le nuove disposizioni normative previste dalla direttiva europea NIS2 (Network and Information Systems 2, normativa comunitaria sulla sicurezza delle reti e dei sistemi informativi).

Tale direttiva, recepita in Italia con il Decreto Legislativo n. 138/2024, obbliga le società in house, le società partecipate e quelle a controllo pubblico, come definite dal Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n. 175, ad adottare misure di sicurezza informatica adeguate e proporzionate ai rischi connessi.

Ai sensi dell'articolo 3 del decreto attuativo, la normativa si applica infatti anche alle Pubbliche Amministrazioni (PA) e alle entità riportate negli allegati III e IV della direttiva, tra cui rientra A.P.S. S.p.A.

Per adempiere a tali obblighi e garantire la massima protezione a livello digitale e operativo, l'azienda ha deciso di destinare risorse economiche e organizzative adeguate e proporzionate alle necessità effettive.

Gli investimenti saranno distribuiti nell'arco di un triennio, in coerenza con le disponibilità finanziarie e in base alle priorità che emergeranno dalle analisi dei rischi effettuate da esperti del settore.

Tale approccio consentirà di implementare misure di sicurezza informatica efficaci e sostenibili, calibrate sui rischi specifici che saranno identificati nel corso del tempo.

²² Estrazione da Report Finale "CyQu Enterprise" Gennaio 2024.

Questo modello di pianificazione graduale è pensato per garantire non solo la conformità normativa, ma anche una protezione costante e progressiva, senza gravare eccessivamente sulle risorse economiche disponibili.

Le attività operative necessarie per l'attuazione di questo piano, nella fase iniziale (start-up), saranno affidate a partner qualificati e al personale interno dell'azienda.

In particolare, A.P.S. S.p.A. collaborerà con Aon Advisory and Solutions S.r.l., società specializzata in consulenza e progettazione di strategie di sicurezza informatica, e con la ditta Easy Solution di Aosta, già incaricata della manutenzione e assistenza informatica per l'azienda.

Questi soggetti, in sinergia con il reparto IT aziendale (Information Technology, settore tecnico-informatico interno), garantiranno l'implementazione delle misure richieste nel rispetto delle tempistiche e degli standard definiti dalla normativa vigente.

L'obiettivo strategico di questo piano va oltre il semplice adempimento degli obblighi normativi: A.P.S. S.p.A. si pone l'ambizione di creare un ecosistema aziendale resiliente e sicuro, capace di prevenire, mitigare e rispondere in modo efficace alle minacce informatiche.

L'adozione di un approccio strutturato alla sicurezza informatica avrà ricadute positive non solo sull'operatività aziendale, ma anche sulla fiducia degli utenti, dei partner e del Socio.

La protezione delle infrastrutture fisiche e digitali, unita alla salvaguardia dei dati sensibili, rappresenta un pilastro essenziale per la continuità e la trasparenza delle attività aziendali.

Con questa iniziativa, A.P.S. S.p.A. riafferma, come richiesto dagli uffici del controllo analogo, il proprio impegno verso l'innovazione e la responsabilità, dimostrandosi capace di anticipare i cambiamenti del contesto normativo e tecnologico.

Manutenzioni programmate e verifiche periodiche immobili e strutture di proprietà comunale in gestione ad Aps spa, con particolare riferimento ai fabbricati cimiteriali ed ai parcheggi in struttura.

In premessa occorre porre in evidenza quanto segue:

- a) il piano di manutenzione di un'opera pubblica e delle sue parti è un documento a corredo del progetto esecutivo dell'opera stessa (v. previgente art.38 DPR 207/2010 e s.m.i. ed il vigente art. 41, comma 8, lett. b) del D.lgs 36/2023) e Aps, allo stato, dispone esclusivamente dei piani di manutenzione dei parcheggi in struttura Parini e de la Ville.
- b) le previsioni contenute nei due Contratti di Servizio integrativi di settore in argomento prevedono compiti differenziati a carico del gestore e del proprietario:
 - nel Contratto di Servizio cimiteriali l'art. 3.14 "manutenzione straordinaria programmata" istituisce una procedura, condivisa tra gestore e Comune di Aosta, finalizzata all'elaborazione di un piano annuale delle manutenzioni, oggetto di appositi finanziamenti da parte del Comune;

- il Contratto di Servizio sosta e mobilità e le successive deliberazioni integrative (dg n.118 del 26-7-2013 Parini e dg n.2 dell'11-1-2018 de la Ville) dispongono per ciascun parcheggio in struttura (Carrel, Consolata, Partigiani, Parini e de la Ville) le attività che il gestore deve porre in essere, distinguendo tra manutenzioni ordinarie, straordinarie e innovazioni, tra impianti e dotazioni funzionali, con specifiche esclusioni a carico del proprietario;

Alla luce di quanto premesso, risulta preliminarmente doveroso definire formalmente quali attività rientrino nel solco delle obbligazioni di ciascun contraente e valutare quale possa essere l'iter più efficace, efficiente ed economico affinché tutte le attività di manutenzione, ordinarie e straordinarie, possano essere correttamente eseguite.

In questo contesto, risulta particolarmente illuminante la recente sentenza della Corte dei conti, Sezione Giurisdizionale per la Regione Lombardia n° 30376/2023.

Secondo la Corte, sono considerati espressione di una cattiva gestione i costi economicamente e finanziariamente insostenibili, indipendentemente dalla loro congruità, utilità ed effettività, finalizzati agli investimenti effettuati per rendere gli immobili rispondenti alla normativa vigente e previsti come obbligazioni contrattuali nella convenzione con l'Ente locale.

Ai fini della responsabilità erariale, rileva il solo fatto che tali costi siano sproporzionati ed eccessivi rispetto ai fatturati delle attività gestite nei predetti immobili.

Al riguardo, potrebbe essere pacificamente utile, nell'ambito delle attività prodromiche alla proroga dei Contratti di servizio di cui alle premesse del presente Piano Industriale, entrare nel merito di quanto sopra al fine di tracciare definitivamente le competenze, le procedure di intervento e la corretta ripartizione dei costi sia per le attività straordinarie che per quelle ordinarie.

Tutto ciò premesso, aderendo a quanto osservato dai dirigenti del Comune di Aosta deputati a sovrintendere le Aree T1 e T3, risulta pacifico che la Società, dovendo gestire complessivamente i beni dati in gestione e garantirne l'apertura e l'uso in sicurezza, avrà cura di segnalare tempestivamente al Socio eventuali necessità di intervento ritenute di non stretta competenza, attivando in ogni caso ogni attività necessaria ad evitare rischi per le persone.

In caso di costi da sostenere non strettamente disciplinati dai Contratti di Servizio in essere, sarà cura di Aps spa richiedere espresso avvallo alla spesa al fine di poter ottenere il rimborso della stessa.

La Società sta anche dando seguito alle richieste avanzate²³ dai Dirigenti delle Aree T1 e T3 del Comune di Aosta.

Tali attività in itinere potranno svilupparsi ulteriormente alla luce delle deliberazioni del Socio in merito agli affidamenti futuri.

²³ Cfr. SFONDELLAMENTO: "...programmare attività di verifica ed eventuale riparazione dei solai in tutti gli immobili di competenza e ... rendicontarne gli esiti";

MANUTENZIONE: "produrre un programma di manutenzione degli immobili e dei beni di competenza che passi attraverso la definizione delle manutenzioni programmate e la pianificazione delle verifiche periodiche delle condizioni dei beni al fine di programmare interventi puntuali non definibili a priori. Tale documento costituirà il riferimento per una rendicontazione più analitica delle attività svolte".

4.1 FARMACIE COMUNALI

(F1: c.so Battaglione Aosta 57, F2: c.so Ivrea 50, F3: viale Conte Crotti 18, F4: via Carlo Alberto Dalla Chiesa 13, FG²⁴: Gignod loc. Le Château 1/a).

4.1.1 CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE – IL MERCATO DELLE FARMACIE A LIVELLO NAZIONALE

Ad integrazione di quanto già riportato nei piani precedenti si evidenzia quanto recentemente riportato²⁵ in tema di difficoltà di reperimento di figure professionali qualificate.

I laureati dell'indirizzo chimico-farmaceutico (quindi farmacisti e Ctf) sono in assoluto la categoria per la quale segnala difficoltà di reperimento il maggior numero di imprese: le riporta il 77% delle aziende che li cercano secondo l'aggiornamento di giugno dell'Indagine Continua di Unioncamere sulla domanda di lavoro nelle imprese italiane.

Nessun'altra categoria si avvicina a tale valore: i laureati con indirizzo sanitario e paramedico vengono dati per carenti dal 63,8% delle imprese che li cercano, i diplomati con indirizzo elettronico ed elettrotecnico risultano di difficile reperimento per il 63,6% delle aziende, seguono gli elettricisti con il 62,3% e i meccanici con il 61,4%.

L'indagine di Unioncamere (l'unione delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura) si basa su questionari inviati a cadenza mensile a oltre centomila imprese per raccogliere le loro stime sul fabbisogno di occupati per il trimestre a seguire.

In particolare, alle imprese vengono richieste tre categorie di dati: situazione dell'occupazione (dipendente e non) alla data dell'ultimo aggiornamento delle fonti amministrative; contratti attivati per figura professionale e/o eventuali cessazioni previste nel trimestre successivo al mese di rilevazione; caratteristiche delle figure professionali previste in entrata nel corso del trimestre successivo al mese di rilevazione; tra le domande, una chiede esplicitamente se per le figure ricercate sussistono difficoltà di reperimento e quali sono i motivi (ridotto numero di candidati, inadeguatezza della formazione o delle competenze, altre ragioni).

All'indagine di giugno hanno partecipato 107.800 imprese, sulle quali però Unioncamere non fornisce indicazioni di dettaglio a parte la dimensione (il 70% di quelle che cercano farmacisti ha meno di dieci dipendenti).

Non è quindi possibile sapere se e quante farmacie siano state coinvolte nella rilevazione, ma poiché si sta parlando di laureati dell'indirizzo chimico-farmaceutico il quadro che ne emerge dà comunque un'indicazione attendibile delle dimensioni del problema.

²⁴ Convenzione in essere fino al 31 dicembre 2025.

²⁵ Cfr. <https://pharmacyscanner.it/farmacisti-unioncamere-e-almalaurea-carenza-sempre-piu-grave-in-trentino-veneto-e-abruzzo-difficolta-per-quattro-imprese-su-cinque/>

Unioncamere, nel 2023 difficile trovare farmacisti per il 73% delle imprese

Difficoltà di reperimento



73 %

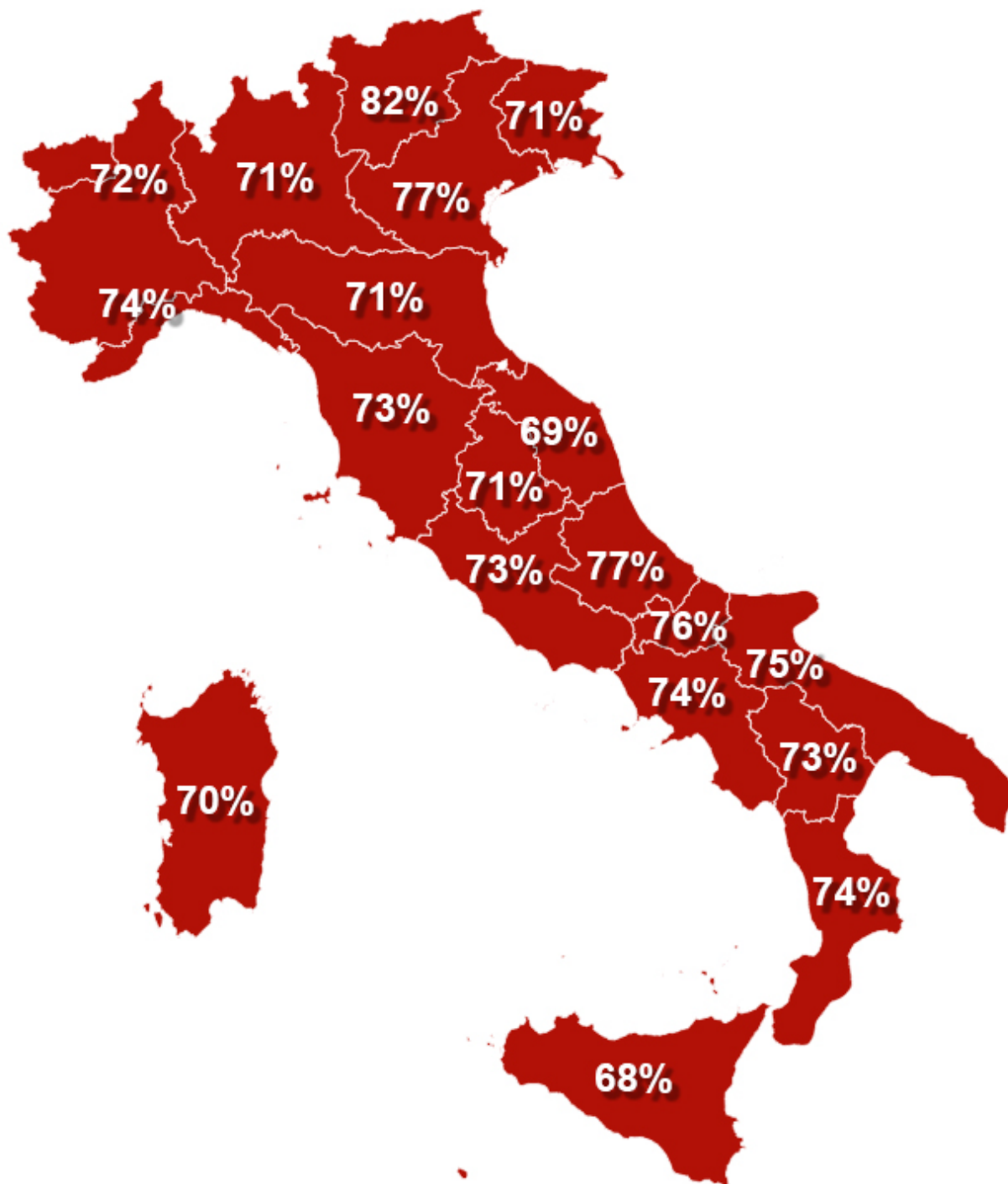
Motivi delle difficoltà

Per mancanza di candidati	91,5 %
Preparazione inadeguata	4,4 %
Altri motivi	4,1 %

Ma il censimento di Unioncamere è utile anche a ricavare una mappa delle carenze a livello regionale. L'indagine Continua, infatti, alimenta il sistema informativo Excelsior per l'occupazione e la formazione, una banca dati dove le risposte ai questionari mensili di Unioncamere vengono incrociati con i database di Inps e altri enti istituzionali.

Ebbene, nel 2023 riferiva di difficoltà di reperimento della figura di farmacista (categoria Istat 2.3.1.5, relativa alle professioni che «applicano la conoscenza farmacologica nella preparazione, nella distribuzione e nella vendita di medicinali e di farmaci, preparano o dirigono la preparazione di farmaci e di medicinali prescritti da medici e veterinari seguendo le formulazioni stabilite, ovvero li distribuiscono in ospedali e farmacie») il 73% delle imprese intervistate, ma a livello regionale la media mostra oscillazioni significative (vedi mappa).

In Trentino il tasso più alto di aziende che non trovano farmacisti



Elaborazione Pharmacy Scanner su dati Sistema Excelsior di Unioncamere

Le cose sembrano andare meglio in Calabria e Marche, dove le imprese che segnalano difficoltà nel reperire farmacisti sono “solo” il 68 e il 69% rispettivamente; vanno decisamente male, invece in Trentino Alto Adige, dove lamentano carenze di personale laureato l’82% delle imprese, e in Veneto, dove la percentuale arriva al 77% (assieme all’Abruzzo).

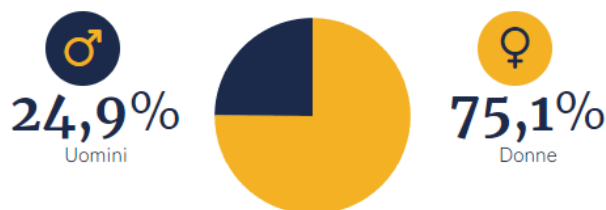
Ma dai dati di Unioncamere relativi al 2023 e al giugno 2024 emerge anche un'altra evidenza, e cioè che sono sempre di più le imprese che fanno fatica a trovare farmacisti (lo segnalava il 73% delle aziende intervistate nel 2023, sono il 77% quest'anno).

La carenza di personale laureato, in sostanza, sembra aggravarsi piuttosto che ridursi e l'ultimo Rapporto Almalaurea su profilo e condizione occupazionale dei laureati italiani parrebbe confermarlo: nel 2023, dicono i dati, dalle facoltà di farmacia e Ctf sono usciti poco più di 4mila laureati, oltre mille in meno rispetto a quanti se ne sfornavano nel 2018.

Rapporto Almalaurea, laureati in Farmacia e Ctf in costante calo



Laureati di AlmaLaurea degli ultimi 6 anni

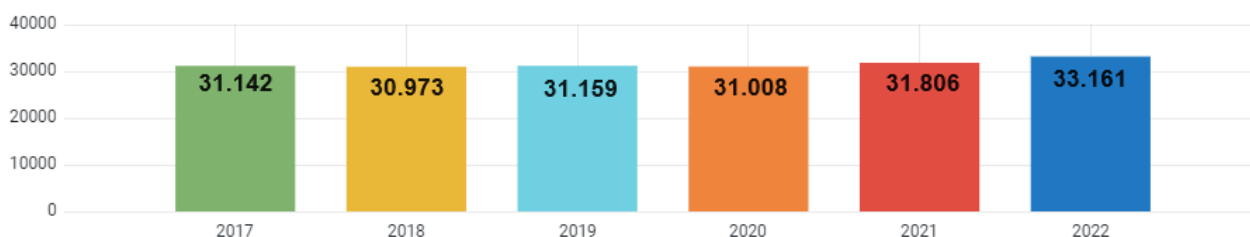


Sempre meno laureati, in sostanza, che anche per questo trovano sempre più facilmente lavoro: il tasso di occupazione a un anno supera l'84%, quello a cinque anni arriva al 91%.

La retribuzione mensile netta, dal canto suo, raggiunge in media i 1.478 euro per gli occupati a un anno dalla laurea e i 1.709 euro (sempre medi) per gli occupati a cinque anni.

Quanto alle caratteristiche del lavoro, dopo cinque anni dispone di un contratto a tempo indeterminato il 71% degli occupati, il 9,1% ne ha uno a tempo determinato, il 5,6% ha un'attività in proprio.

Inps, retribuzione media all'ingresso di un farmacista



A fronte di una carenza di laureati che anziché affievolirsi pare aggravarsi, diventa allora urgente avviare una riflessione sulle soluzioni da mettere in campo per invertire la tendenza.

A smuovere le acque (sin troppo stagnanti, finora) aveva provveduto alcuni giorni fa Assofarm, l'associazione delle farmacie pubbliche, che per bocca del suo presidente, Luca Pieri, aveva messo sul tavolo tre proposte: innalzamento dei livelli retributivi dei farmacisti dipendenti, per «spingere i giovani a immaginare il proprio futuro professionale nelle farmacie private e pubbliche»; sviluppare meccanismi di welfare aziendale «che offrano benefit tangibili paralleli al salario e possano migliorare la qualità della vita dei dipendenti»; infine introduzione della figura dell'Assistente del farmacista, «figura già collaudata in altri Paesi europei e da creare attraverso una laurea breve».

Per il settore delle farmacie italiane²⁶, il 2023 è stato un anno di generale flessione, tanto in termini di ricavi, quanto sotto il profilo della marginalità.

Infatti, dopo il triennio del Covid-19 (2020 – 2022), durante il quale il trend degli incassi è stato positivo, le farmacie si sono scontrate con la sempre più ridotta capacità di spesa dei cittadini, che hanno dovuto far fronte al costante e repentino aumento dei prezzi al consumo.

Ciò ha determinato la contrazione del fatturato ad alta marginalità, la difficoltà di riversare l'aumento del costo di acquisto delle merci sulla clientela, l'applicazione di forti sconti sui prezzi al pubblico dei prodotti.

Inoltre, l'anno 2023 ha determinato sostanzialmente l'azzeramento del fatturato legato al Covid-19 e, segnatamente, delle vendite di mascherine, gel e tamponi “fai da te”, nonché dei ricavi derivanti dall'esecuzione dei tamponi “anti-Covid”, ossia dal “servizio tamponi” eseguito in farmacia dall'operatore sanitario, farmacista o infermiere che fosse.

Soprattutto, gli incassi legati al servizio tamponi anti-Covid hanno rappresentato, nel corso degli anni 2021 e 2022, un'importante fetta di fatturato; peraltro contraddistinta da una marginalità diversa, rispetto a quella legata alla cessione dei prodotti.

Con il 2023, quest'area di attività è venuta meno quasi da un giorno all'altro, mantenendosi in essere, invece, la struttura della farmacia che, per far fronte alle pressanti richieste dei cittadini, si è appesantita in termini di impiego di risorse.

In particolare, è mediamente aumentato il costo del personale laureato, anche per effetto degli aumenti retributivi previsti dal contratto collettivo nazionale.

I farmacisti collaboratori, con la loro professionalità e competenza, rappresentano senz'altro la vera ricchezza della farmacia; tuttavia, il loro costo azienda assorbe sempre più fatturato.

La combinazione dei due fattori, riduzione dei ricavi, da una parte, e aumento del costo del personale, dall'altro, ha causato la tempesta perfetta sul risultato economico dell'esercizio 2023 delle farmacie italiane, essendo il fenomeno diffuso su tutto il territorio nazionale, con la conseguenza che, anche i redditi d'impresa del periodo d'imposta 2023 sono generalmente di tutt'altro tenore, rispetto a quelli realizzati nelle precedenti due annualità (2021 e 2022).

Il mercato delle Farmacie è stato oggetto negli ultimi anni di molteplici cambiamenti, soprattutto in termini di redditività e di prospettive di crescita, tali per cui anche il sistema bancario²⁷ ha posto maggiore attenzione a tale settore.

Tale scenario ha necessariamente richiesto di riconsiderare il tradizionale modello di farmacia e di modificare anche la professionalità e l'approccio del farmacista nei confronti del cliente.

²⁶ Cfr. <https://www.ecnews.it/isa-in-tilt-per-le-farmacie/>

²⁷ Cfr. parere Banca d'Italia sulla fusione tra Credifarma e Farbanca che dà il via libera al nuovo polo di servizi finanziari per le farmacie Banca Credifarma.

Di particolare interesse risultano i dati rilevato dall'Area Studi Mediobanca pubblicati nel settembre dello scorso anno.

Nel 2021 la spesa farmaceutica europea, composta dai farmaci venduti attraverso la rete territoriale delle farmacie ma anche parafarmacie e altri punti vendita ove è consentita la vendita di prodotti farmaceutici senza prescrizione, quali ad esempio i corner dei supermercati, si è attestata a 204,4 miliardi di euro, quella italiana oltre i 16 miliardi, di cui 13,9 miliardi da farmaci con obbligo di prescrizione medica e i residui 2,4 miliardi da quelli senza obbligo (c.d. SOP).

La dimensione del mercato italiano ne fa il quinto in Europa, alle spalle di Germania, Francia, Regno Unito e Spagna e davanti all'Austria.

Tuttavia, la spesa farmaceutica italiana è risultata in significativa contrazione nell'ultimo decennio: rispetto ai 18,8 miliardi che essa segnava nel 2011, la riduzione al 2021 è pari al 13,3% e ha interessato in maniera più evidente i medicinali con prescrizione (-15%) rispetto a quelli SOP (-2,6%).

Si tratta di una dinamica che contrasta con quella europea cresciuta nello stesso periodo del 29,3%.

La caduta della spesa territoriale di medicinali con prescrizione in Italia è il portato di noti fattori quali una dinamica avversa dei prezzi unitari alimentata dalla diffusione dei farmaci equivalenti, le politiche di contenimento della spesa da parte del SSN e il susseguirsi delle scadenze brevettuali.

Valutando i mercati europei in base alla metrica della spesa per farmaci pro-capite, l'Italia si segnala per attestarsi a 555 euro annui circa.

In queste note introduttive è essenziale sottolineare come il mercato della salute rappresenti un settore ampio e articolato, tanto da un punto di vista concreto quanto percettivo per il consumatore-paziente-utente.

Esso include certamente i farmaci, ma anche una varietà di prodotti commercializzati presso farmacie, parafarmacie ed esercizi autorizzati, riconducibili all'area del benessere psico-fisico.

Rientrano in tale ambito i cosiddetti "prodotti notificati" come integratori alimentari, preparati erboristici, omeopatici e dispositivi medico-chirurgici; i prodotti nutrizionali e dietetici; i parafarmaci per disturbi specifici; i prodotti per l'igiene personale e la cosmesi.

Si tratta dunque di un settore composito, che intercetta bisogni profondi di prevenzione, cura e miglioramento del proprio stato di salute e bellezza, in una visione olistica della persona.

Comprenderne le dinamiche e le evoluzioni risulta strategico per gli operatori del comparto al fine di poter formulare le migliori strategie sia in termini di competizione che di servizi all'utenza.

Questo mercato poggia su una rete di punti vendita composta nel 2021 da 19.901 farmacie, 4.046 parafarmacie e 462 corner della GDO.

Tutti questi canali hanno vissuto dal 2010 una rilevante espansione, più evidente per i corner (+68%) e le parafarmacie (+61,1%).

Per le farmacie la crescita è stata dell'11,8%.

L'articolazione della rete di farmacie in Italia è molto capillare.

Dal 2015 il loro numero è aumentato del 9,3%, per effetto della crescita di quelle private (+10%) mentre le pubbliche si sono mosse in misura più contenuta (+2,7%).

Il numero di abitanti per farmacia in Italia è passato da 3.340 abitanti/farmacia del 2015 a 2.977 del 2021 (-10,9%), al di sotto della media UE che si fissa a 3.245 abitanti.

Considerando i principali Paesi europei solo la Spagna gode di una rete di farmacie più estesa dell'Italia, con 2.135 abitanti per punto di vendita, mentre soprattutto nel Nord Europa i rapporti sono notevolmente maggiori: dai 13.872 abitanti per farmacia in Danimarca, agli 8.647 nei Paesi Bassi e 7.243 in Svezia, fino ai 4.792 del Regno Unito e i 4.434 della Germania.

A livello mondiale, il rapporto abitanti per farmacia è attorno a 3.600 unità.

Il numero delle farmacie è contingentato sul territorio e le nuove aperture in ciascun comune sono possibili solo nel rispetto di criteri demografici, geografici e di distanza.

A partire dal 2017, il venir meno del requisito che riservava la proprietà di una farmacia a farmacisti iscritti all'albo e in possesso dell'idoneità, consentendo alle società di capitali di diventare titolari di farmacie e di creare catene di farmacie, assimila l'Italia ad alcuni Paesi europei che hanno assunto il medesimo assetto quali il Belgio, la Norvegia, i Paesi Bassi e il Regno Unito, e allo stesso tempo ne marca una differenza rispetto a quelli che hanno mantenuto l'esclusività della proprietà per i farmacisti (Francia, Germania e Spagna, tra gli altri).

La Legge n. 124/2017 ha consentito, quindi, in Italia l'ingresso delle società di capitali nella proprietà delle farmacie, con il solo limite di non eccedere il 20% delle farmacie operanti in una regione.

Da allora il mercato si è popolato d'iniziative volte a cogliere questa rilevante novità.

Il panorama italiano è estremamente composito e non è quindi agevole realizzare una mappatura degli attori del settore.

Sostanzialmente le reti possono essere virtuali, ovvero strutturate mediante affiliazione che conserva l'autonomia proprietaria delle singole farmacie, ovvero formali, nelle quali una holding detiene la maggioranza del capitale delle farmacie facendone una rete proprietaria.

Le due configurazioni possono peraltro coesistere all'interno della medesima rete.

A fine 2021 in Italia circa il 4% delle farmacie (6% in termini di fatturato) apparteneva a una catena formale o reale, nella quale la proprietà non è riconducibile al singolo farmacista ma a un soggetto terzo, tipicamente una società di capitali.

Vi è poi un ulteriore 10% di farmacie (per l'11% di market share) che risulta associato in catene virtuali forti, nelle quali è preservata l'indipendenza proprietaria del singolo esercizio ma le condizioni di affiliazioni sono stringenti.

Tanto le catene reali che quelle associative rappresentano fenomeni di cui si attende l'espansione nel prossimo futuro: entro il 2030, ad esempio, si prevede che il 54% delle farmacie italiane sia affiliato a una catena virtuale.

Attualmente si stima che le farmacie appartenenti a catene fatturino il 22% in più di quelle stand alone.

L'evoluzione verso un modello societario o in affiliazione dovrebbe indurre una gestione più manageriale e introdurre forme di marketing e fidelizzazione più efficienti e strutturate, anche grazie allo sviluppo del private label e della digitalizzazione, secondo quanto già accaduto ai grandi retailer che operano nel mass market alimentare e non.

Il fatturato complessivamente sviluppato dalle farmacie italiane si è attestato nel 2021 a 24,4 miliardi di euro, in calo del 4% dal 2015.

La contrazione del giro d'affari ha interessato tutte le referenze, dai farmaci con ricetta (-9,3%) a quelli senza (-5,3%) fino a tutti comparti del non farmaceutico, con la sola notevole eccezione dei prodotti notificati che, trainati per lo più dagli integratori, hanno segnato una progressione del 32,9% sul 2015.

I farmaci con ricetta rappresentano il 56,9% delle vendite totali delle farmacie (60,1% nel 2015), quelli senza prescrizione sono stabili attorno al 9%, mentre i notificati sono cresciuti dal 12,1% al 16,7%.

Il combinato disposto del calo del fatturato e dell'aumento delle farmacie ha generato una flessione importante del fatturato medio per farmacia, caduto da 1,399 milioni nel 2015 a 1,228 milioni nel 2021 (-12,2%).

Assieme all'espansione del numero di punti vendita, anche la metratura media per negozio appare in aumento da 68,1 mq a 73,6 (+8,1%).

Il fatturato per metro quadro è di conseguenza caduto dal 20,5 migliaia di euro nel 2015 a 16,7 migliaia nel 2021 (-18,8%).

Complessivamente, le principali reti di farmacie operanti in Italia, reali o in semplice associazione, rappresentano il 24% del numero di farmacie in esercizio per un fatturato pari a circa 6,5 miliardi, ovvero il 26,8% del totale nazionale.

Quelle prevalentemente in affiliazione rappresentano il 20% per numerosità e il 21,1% per giro d'affari, quelle proprietarie rispettivamente il 4% e il 5,7%.

La proliferazione degli esercizi in Italia ha prodotto una continua erosione del fatturato medio per farmacia che oggi si attesta 1,2 milioni di euro contro gli 1,9 milioni della Francia e i 3,3 milioni di Germania e Austria. Solo la Spagna con un milione di euro in media ha taglia inferiore.

La dimensione ridotta delle farmacie italiane trova riflesso anche nella pianta organica che si attesta a 4,5 dipendenti per punto vendita, contro i 5,9 della Francia, gli 8,7 della Germania e i 12,4 dell'Austria, valori che si confrontano con i 4,1 della Spagna.

Per quanto problematico, il computo delle vendite per metro quadro vede primeggiare Francia (22,3 migliaia di euro) e Germania (19,7), con l'Italia (16,7) allineata all'Austria (16,4) e la Spagna più arretrata (14,3 migliaia).

D'altra parte, la metratura media italiana, pari a circa 74mq, si rapporta con i 165mq dei maggiori Paesi europei.

Dal punto di vista economico, le società di capitale esercenti vendita al dettaglio di farmaci mostrano in Italia un ebitda margine del 9,2% nel caso di fatturato superiore ai cinque milioni, incidenza che sale al 10,9% per la fascia con giro d'affari tra tre e cinque milioni.

Tali valori si confrontano, a titolo d'esempio, con quelli della grande distribuzione alimentare e non che esprime un livello attorno al 5%.

Si tratta di una marginalità sostanzialmente allineata a quella delle farmacie dei principali Paesi europei: 9,9% in Austria, 12,3% in Francia e 12,4% in Germania.

Un plausibile multiplo di riferimento per la valorizzazione economica di un esercizio in caso di cessione indica un *enterprise value* nell'ordine di 7,2x rispetto all'ebitda.

La dinamica avversa del fatturato complessivo e di quello unitario trova giustificazione nel riassortimento della domanda e nei minori volumi venduti, più che nella dinamica dei prezzi.

Quanto al primo fattore, si ricorda la ricomposizione occorsa in termini di farmaci coperti da brevetto, a brevetto scaduto o generici, ove evidentemente sono i primi a offrire le quotazioni unitarie più alte.

Nel 2010 il 41,3% delle vendite era rappresentato da farmaci con brevetto, il 41,5% da referenze con brevetto scaduto e il residuo 17,2% da generici.

Nel 2021 i farmaci brevettati sono calati al 24%, quelli a brevetto scaduto sono saliti al 45,2%, mentre i generici sono arrivati 30,8%, quasi raddoppiati.

La vendita di farmaci con prescrizione rappresenta il 53,1% del giro d'affari, il 9,2% riviene dai SOP, acquistabili anche fuori canale, e il 37,7% da referenze non farmaceutiche ('Altri prodotti')²⁸.

²⁸ Il comparto degli 'Altri prodotti' è composto da articoli notificati (integratori, che valgono il 93,3% della voce, omeopatici, erboristici e presidi medico chirurgici), da quelli per igiene e bellezza, dalla parafarmacia e dal nutrizionale.

I medicinali rimborsabili (Classe A) sono il 41,5% del totale.

Nel periodo 2018-2021 tutti i capitoli di spesa del mercato della salute sono risultati in flessione o al più stabili, con la sola eccezione dei prodotti non farmaceutici (+8,6%).

I notificati (+9,5% sul 2018), la parafarmacia (+24,6%) e il nutrizionale (+3,3%) hanno sostenuto la spesa complessiva che ha visto in contrazione l'igiene e la bellezza (-2,6%).

L'obiettivo è quello di offrire all'utenza servizi sempre più personalizzati e a elevato valore aggiunto, rispetto ai quali la digitalizzazione (app e piattaforme digitali) rappresenta un potente abilitatore.

Il superamento della gestione individuale apre anche il viatico a possibili modifiche organizzative, ad esempio in termini di estensione degli orari di apertura e di utilizzo di market place di e-commerce, tenuto conto che la vendita on-line dei SOP è consentita dal 2014 dietro riconoscimento da parte del Ministero della Salute e osservanza di alcuni requisiti.

Il comparto delle farmacie in Italia rappresenta un importante settore occupazionale, offrendo impiego complessivamente a circa 90.000 persone, per la grande maggioranza farmacisti nel ruolo di titolari o collaboratori professionali.

Ciononostante, negli ultimi anni il mercato del lavoro farmaceutico sta attraversando una fase critica, con una domanda di farmacisti ormai superiore all'offerta di professionisti formati e abilitati alla professione.

Tale carenza deriva da diversi fattori concomitanti, come l'apertura di nuove sedi farmaceutiche, parafarmaceutiche e similari, l'ampliamento degli orari di servizio giornaliero, il numero limitato di laureati rispetto al fabbisogno del settore.

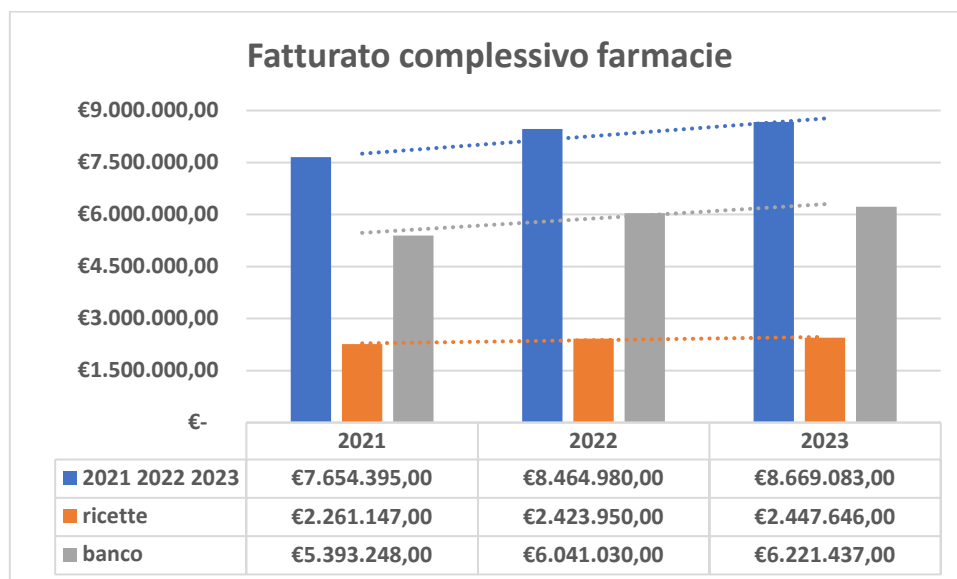
Ne consegue una situazione di difficoltà crescente nel reperire farmacisti da inserire nell'organico, malgrado la figura professionale rimanga centrale per il servizio sanitario e di consulenza alla popolazione.

Ciò impone una riflessione sulle politiche formative e di gestione del comparto, per riportare in equilibrio domanda e offerta in un settore strategico per la salute pubblica.

4.1.2 SITUAZIONE FATTUALE FARMACIE COMUNALI APS

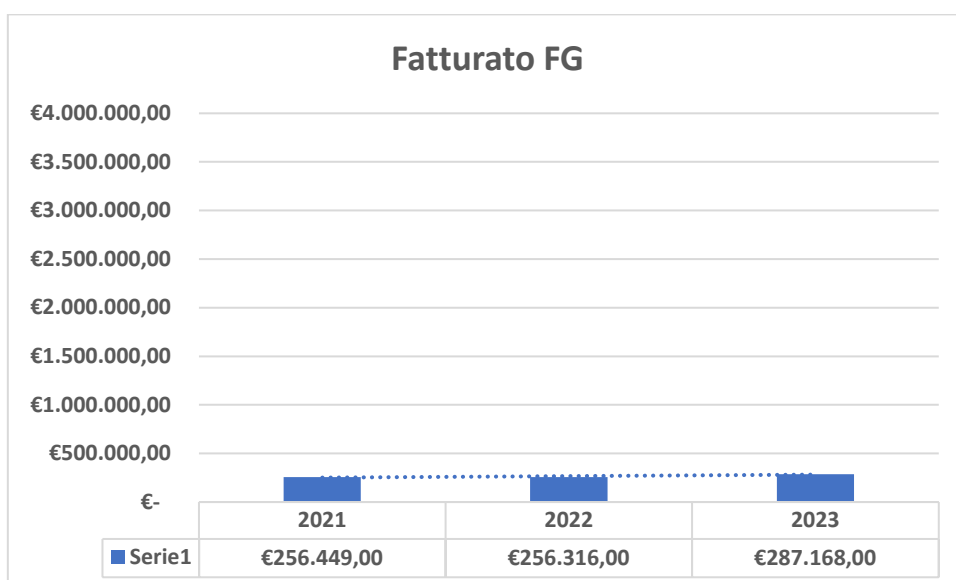
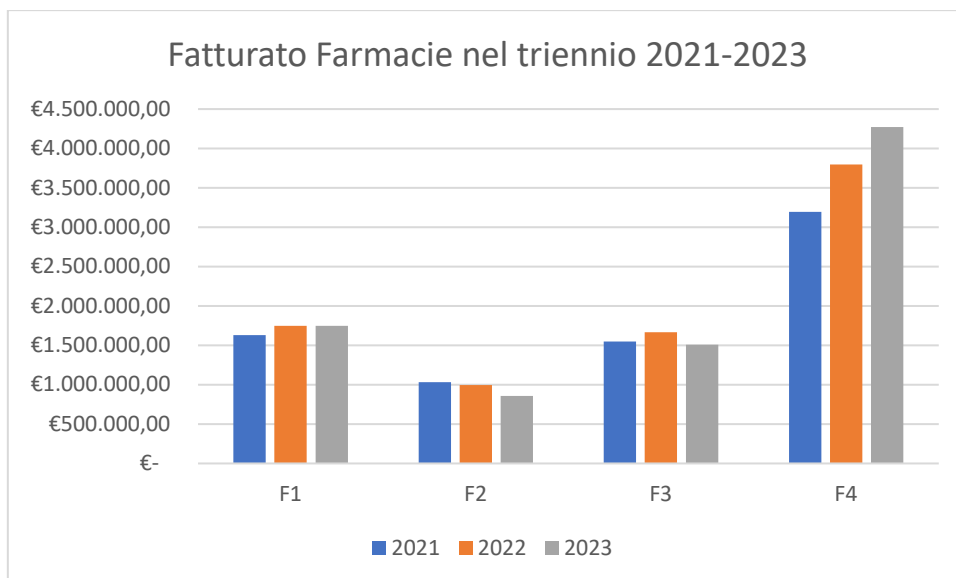
Ad integrazione di quanto già rilevato nei Piani Industriali precedenti, la serie storica 2021-2023 ha evidenziato la seguente situazione fattuale.

Il quadro economico-finanziario delle cinque farmacie gestite da Aps presenta, nella serie storica di interesse, un fatturato complessivo in crescita nel 2023 rispetto agli anni precedenti, rispettivamente +12% sul 2021, +2% sul 2022 confermando da una parte la correttezza nel restringere il perimetro degli orari di apertura al pubblico, causate dalle difficoltà nel reclutare personale dipendente specializzato, e dall'altra la bontà delle scelte di marketing adottate.



I dati disaggregati per farmacia presentano andamenti di fatturato che evidenziano un *trend* positivo:

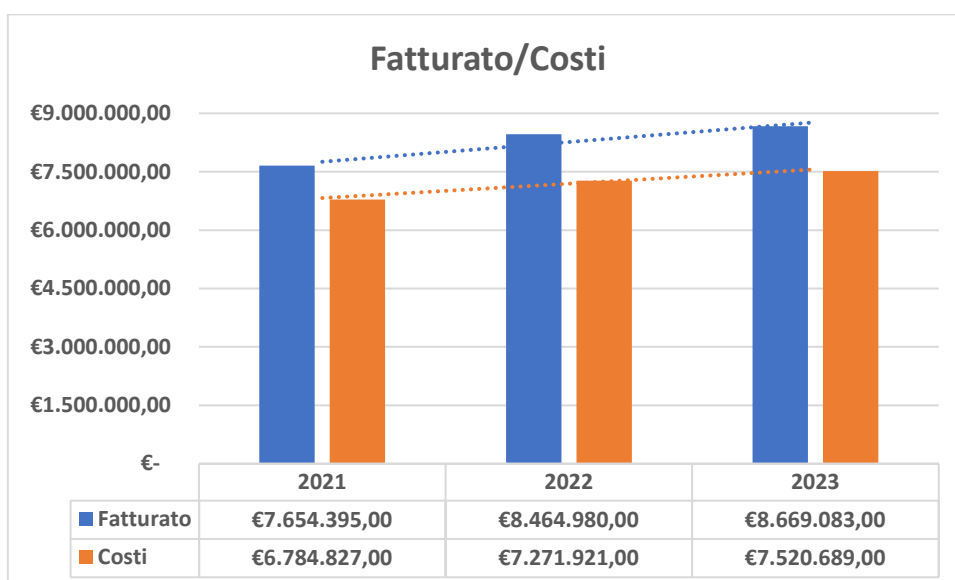
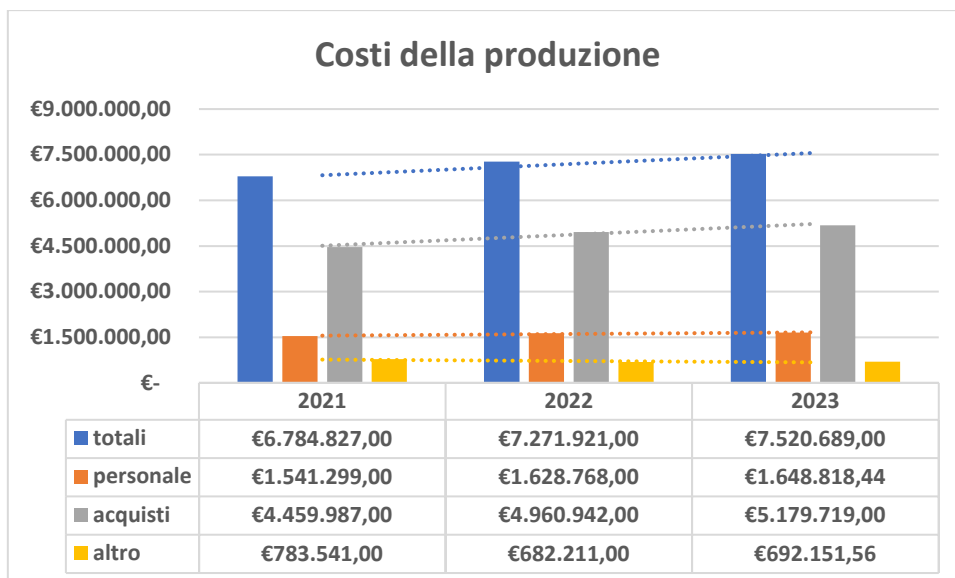
- a) Si conferma il *trend* di crescita della Farmacia Comunale n°4, che si posiziona come *best performer* del servizio anche per l'esercizio 2023. La F4 traina le performances complessive, mostrando costanti incrementi sia in termini di acquisizione di nuova clientela sia di aumento del fatturato.
- b) La Farmacia Comunale n°1 consolida il *trend* dell'anno precedente. L'organizzazione costante di eventi in farmacia ha fatto sì che il flusso di clientela nelle ore con meno accessi aumentasse e che la performance rimanesse positiva anche a fronte di scontrini con numero medio di pezzi venduti in calo.
- c) La Farmacia Comunale n°2, grazie ad un'oculata ottimizzazione delle risorse umane, degli acquisti e ad una riorganizzazione degli orari di apertura ha ottenuto buoni risultati che le hanno permesso di non andare in perdita, ma rimane il centro di produzione con il fatturato più contenuto nell'area di Aosta.
- d) La Farmacia Comunale n° 3 perde leggermente sul fatturato, anche a causa delle 2 settimane di chiusura straordinaria effettuate per la ristrutturazione della farmacia, ma recupera sul risultato finale grazie ad un'ottima gestione del magazzino e ad un oculata organizzazione del personale.
- e) La Farmacia in convenzione con il Comune di Gignod (FG) ha visto nell'anno 2023 un incremento del fatturato dell'11%, grazie all'ampliamento delle referenze disponibili e alla reintroduzione dei farmaci veterinari.



Per quanto attiene i costi complessivi della produzione è da rilevare:

- a) + 3,31% su 2022;
- b) + 9,78% su 2021;
- c) +12,65% su 2020.

Si evidenzia, pertanto, un naturale aumento dei costi relativi all'approvvigionamento dei farmaci e parafarmaci per riuscire a far fronte alle richieste della clientela e un aumento dei costi di ammortamento riferiti alle ristrutturazioni della Comunale 1 e 3.



Il rapporto fatturato/costi nella serie storica 2021-2023 evidenzia risultati decisamente migliori rispetto agli anni precedenti.

Da rilevare che neutralizzando l'effetto degli ammortamenti (i.e. ristrutturazioni) che hanno impattato sui costi del conto economico (e che impatteranno anche sui successivi anni), il risultato della gestione registra un + 4% sul 2022.

4.1.3 CARENZA DI ORGANICO

In risposta alle criticità precedentemente delineate, la Società si è tempestivamente attivata al fine di individuare ed analizzare specifici KPI, per valutare quali strategie gestionali implementare onde far fronte alla carenza di risorse umane.

Tale fenomeno risulta determinato dall'esigenza di:

- a) consentire la fruizione del pregresso ferie maturato da parte del personale dipendente;
- b) sopperire alle dimissioni volontarie inoltrate da alcuni collaboratori che hanno consensualmente risolto il rapporto di lavoro nel recente passato;
- c) garantire, in ossequio ai vigenti accordi sindacali, l'accesso al regime di part-time a carattere temporaneo;
- d) tutelare i diritti dei lavoratori in materia di congedi ed assenze previsti dalla normativa di riferimento (L. 104/1992, congedi parentali, malattia, assistenza figli minori, ecc.).

I KPI²⁹ sono stati individuati per ciascuna farmacia, in funzione del prioritario obiettivo del Socio di porsi quale attore pubblico di riferimento nel campo della farmacia sociale, coniugando la capacità di produrre valore economico con il mantenimento di un ruolo preminente nei servizi erogati alla cittadinanza.

La scelta, a carattere sperimentale, di una temporanea cessazione dell'attività nella fascia oraria dedicata alla pausa pranzo, dapprima presso F2, successivamente F1 ed infine F3 (lasciando operativa F4, che storicamente registra afflussi e fatturati di rilievo), ha infine consentito alla Società di preservare un brillante equilibrio tra consistenza degli addetti, erogazione del servizio pubblico e proventi.

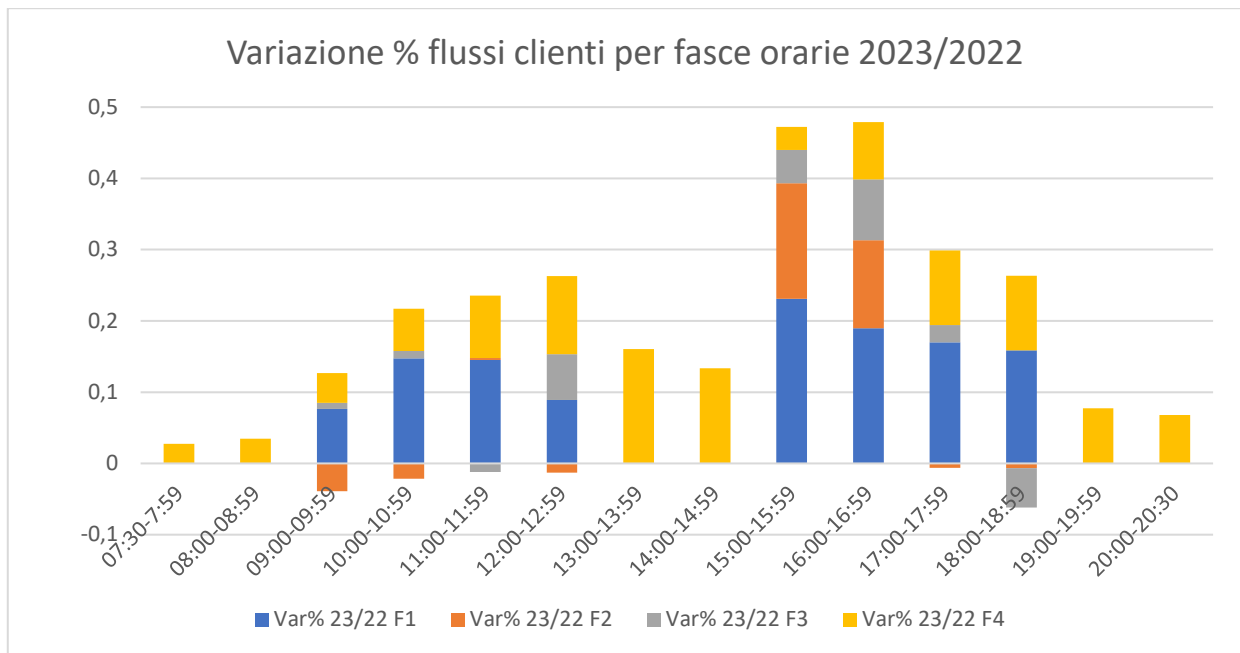
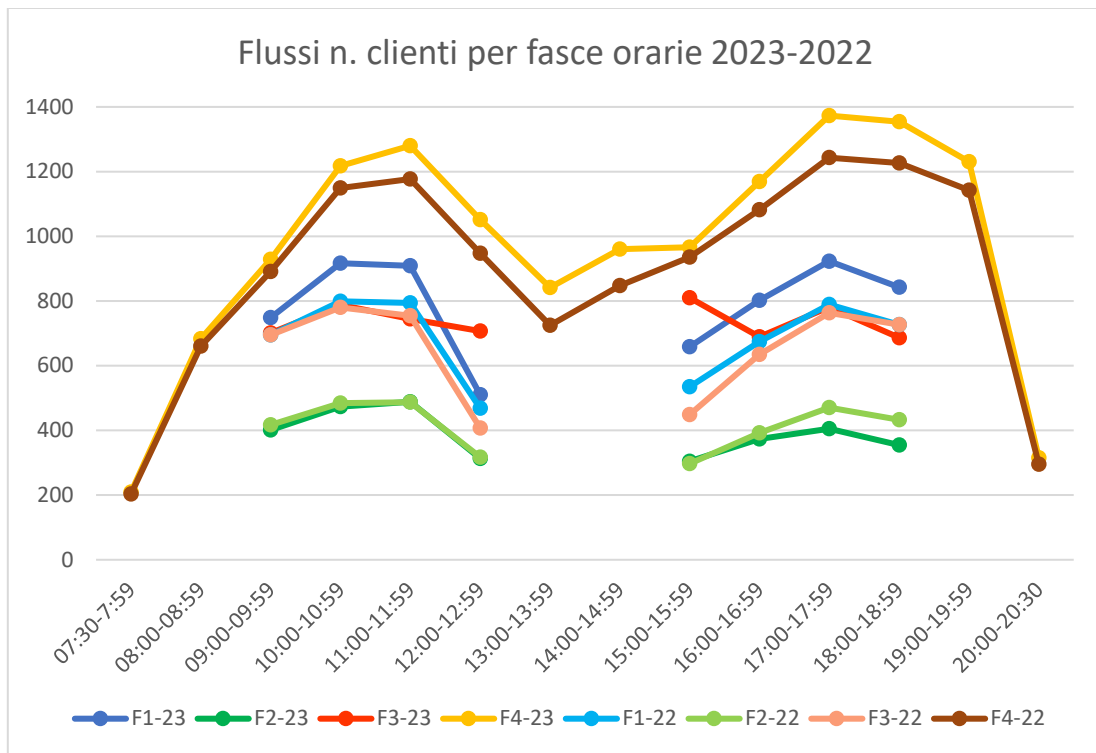
Si evidenzia, per mero tuziorismo, che l'orario di apertura e chiusura delle farmacie sino a Giugno 2022 era il seguente:

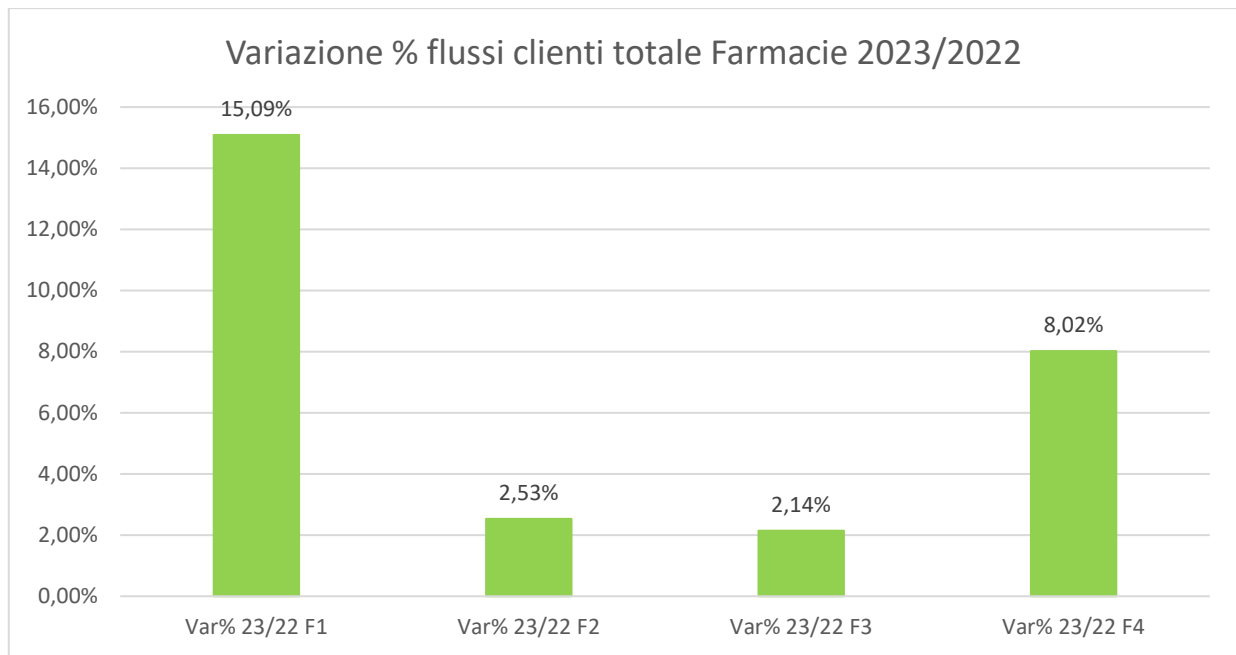
- a) Farmacia Comunale n°1: orario continuato dalle 9:00 alle 19:00;
- b) Farmacia Comunale n°2: orario continuato dalle 9:00 alle 19:00;
- c) Farmacia Comunale n°3: orario continuato dalle 9:00 alle 19:00;
- d) Farmacia Comunale n°4: orario continuato dalle 7:30 alle 20:30.

L'analisi dei KPI ha evidenziato la necessità di provvedere con urgenza al reperimento di nuove risorse, al fine di garantire standard qualitativi e continuità operativa in un settore strategico per la comunità locale.

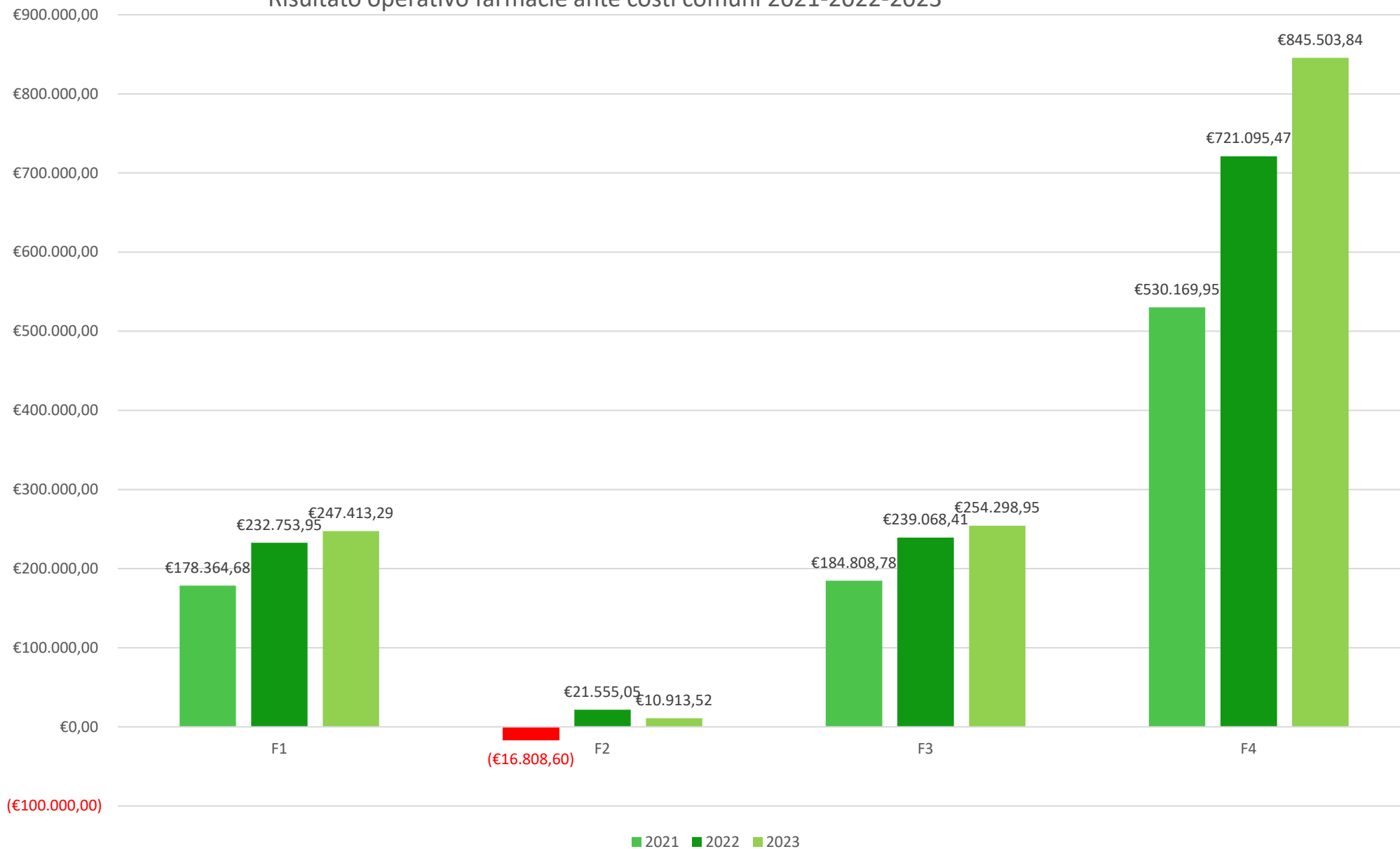
La Società ha pertanto avviato una campagna di recruiting mirata, pubblicando diversi bandi selettivi che al momento non hanno ottenuto alcun candidato in graduatoria.

²⁹ Analisi numero scontrini, valore incassi nelle singole fasce orarie di apertura, analisi dei costi di gestione per singola farmacia e complessivi, analisi del costo del personale, analisi degli orari di apertura al pubblico dei principali competitors.





Risultato operativo farmacie ante costi comuni 2021-2022-2023



4.1.4 EVOLUZIONE DEL SERVIZIO

La pandemia ha impresso una trasformazione positiva al ruolo della farmacia e del farmacista, favorendone l'accreditamento come presidio sul territorio, non solo nella vendita dei farmaci, ma anche e soprattutto nell'offerta di servizi.

In generale, l'evoluzione del ruolo della farmacia va inquadrato all'interno delle tendenze d'invecchiamento della popolazione, di aumento della domanda di servizi sanitari e di contrazione dei budget pubblici, fattori che minano la sostenibilità dei sistemi sanitari.

Ciò richiede, tra l'altro, un modello di assistenza più efficiente e maggiormente finalizzato alla prossimità e alla cura dei pazienti presso i propri domicili (deospedalizzazione).

La farmacia territoriale può avere in ciò un ruolo, fornendo un punto di accesso al servizio sanitario, agendo come fornitrice di assistenza preventiva e, più in generale, come educatore sanitario.

Grazie alla loro dislocazione geografica, spesso riveniente dalla pianificazione pubblica, le farmacie sono facilmente raggiungibili dai luoghi di residenza o lavoro.

D'altra parte, si prevede che la carenza di operatori sanitari in Europa tenda ad aumentare e che, al contempo, vi sia una crescente sovrapposizione di ruoli professionali con esigenza di lavorare in equipe, utilizzando un approccio integrato e multidisciplinare.

In risposta alle mutevoli esigenze sanitarie, i farmacisti di numerosi paesi europei stanno evolvendo i loro ruoli, passando da un approccio incentrato sul prodotto a uno focalizzato sull'utente.

Questo importante cambiamento sta portando all'ampliamento dei servizi di assistenza primaria offerti direttamente nelle farmacie, da fornire anche mediante l'ausilio di professionalità multidisciplinari (medici, infermieri, psicologi, ecc.).

In questo scenario industriale in rapida evoluzione, l'attuale Consiglio di Amministrazione della Società sta progettando e valutando attentamente nuove strategie manageriali e di business.

Alcune di queste potranno essere attuate entro la naturale scadenza dei contratti di servizio, contribuendo a migliorare l'efficienza, l'efficacia e la redditività dei servizi offerti alla clientela.

Tuttavia, altre strategie saranno necessariamente rinviate fino all'eventuale rinnovo dei servizi attualmente gestiti dalla Società, poiché gli investimenti richiesti risulterebbero eccessivamente onerosi alla luce del ridotto periodo contrattuale residuo.

Questo approccio permetterà di assicurare che la Società possa essere in grado di rispondere in modo flessibile e tempestivo alle mutevoli esigenze del settore sanitario, mantenendo al contempo un alto livello di servizio per gli utenti.

La Società potrà così consolidare la propria competitività in un mercato in rapida trasformazione,

preservando la propria missione di attore chiave nell'erogazione di servizi per la comunità.

- a) Servizi: l'ampliamento della loro gamma ha subito un'accelerazione con l'emergenza pandemica (erogazione dei test e ora dei vaccini), favorendo l'affermazione del modello della farmacia dei servizi già introdotto dalla Legge n. 69/2009. Sin da allora le farmacie hanno iniziato a offrire servizi cognitivi programmando, ad esempio, momenti diagnostici di prima istanza, come la calendarizzazione di giornate dedicate a specifiche patologie con relativo accertamento diagnostico. Da un lato, per ampie porzioni della popolazione si è trattato di un'occasione per effettuare screening della propria salute, dall'altro le farmacie ne hanno ricavato un'occasione per entrare in contatto con un certo numero di potenziali clienti. Il successo dell'attività preventiva presso la farmacia deriva dal fatto che essa intercetta un bisogno che sempre meno il consumatore soddisfa attraverso i canali tradizionali (medico, consultorio, ambulatorio, ecc.). Accanto alla prevenzione vi è un secondo ambito in cui le farmacie possono svolgere un ruolo rilevante. Si tratta delle malattie croniche, seguite attraverso piani terapeutici dedicati, i cui portatori si recano nelle farmacie più frequentemente di quanto non visitino altri professionisti sanitari. Questo aspetto mette i farmacisti nella condizione, tra l'altro, di rilevare eventuali cambiamenti nelle loro condizioni sanitarie, indirizzando tempestivamente i casi più problematici al medico di famiglia. Un esempio d'intervento efficace da parte del farmacista per migliorare lo stato del paziente è costituito dalla gestione dei suoi piani terapeutici. Il paziente migliora la conoscenza del trattamento che assume e il farmacista ha l'occasione di fornirgli informazioni sulla prevenzione e sulla mitigazione di possibili reazioni avverse, aumentando l'aderenza terapeutica al trattamento. Ne derivano un aumento dell'efficacia clinica e una riduzione dello spreco di farmaci. Ciò richiede formazione professionale e capacità relazionali per realizzare un modello di assistenza integrata. Gli ambiti di erogazione dei servizi possono essere i più vari: dall'analisi dello stile di vita e conseguenti predisposizioni a patologie, alla rilevazione della prima sintomatologia, dall'accertamento diagnostico, alla consulenza personalizzata, dal primo soccorso con l'intervento di personale infermieristico, fino all'installazione di dispositivi per la rilevazione di parametri clinici (Holter cardiaci e pressori). In prospettiva questi trend pongono alle farmacie sfide, oltre che organizzative e formative, anche in termini logistici, laddove s'intenda erogare i servizi in spazi dedicati e non semplicemente 'al banco'. Inoltre, affinché il pacchetto di servizi possa guadagnare gradimento (e quindi disponibilità a pagare) occorre che esso sia disponibile in tempi rapidi, poiché diversamente il cliente sarebbe ri-dirottato verso le strutture tradizionali. Si stima che attualmente circa il 42% degli italiani entri in farmacia non per l'acquisto di un medicinale ma per fruire di servizi quali esami del sangue o delle urine, consegna a domicilio di un farmaco, consulenza dermatologica, partecipazione a screening, test di intolleranza, consulenza nutrizionale, ecc. Perché il farmacista possa assolvere in modo attivo alla propria funzione di consulente della salute, si richiede che egli abbia accesso a tutte le informazioni rilevanti sulla salute dei pazienti e all'elenco dei farmaci che essi stanno assumendo. Ciò può avvenire tramite cartelle cliniche elettroniche condivise che garantiscono la continuità dell'assistenza farmaceutica, anche durante i passaggi del paziente dall'assistenza secondaria a quella primaria.

Telemedicina: la salute digitale, i big data e l'intelligenza artificiale si stanno rapidamente espandendo nel settore sanitario. Tali tecnologie rendono più efficienti i processi di assistenza in farmacia, semplificando l'erogazione di servizi a valore aggiunto, consentendo di seguire i pazienti a rischio e monitorarne i progressi durante la terapia. La telemedicina costituisce una modalità di erogazione dell'assistenza sanitaria tramite il ricorso a tecnologie innovative che consentono al

professionista della salute e al paziente di interagire pur non trovandosi nello stesso luogo. Obiettivo della telemedicina è di permettere la trasmissione sicura di dati di carattere medico (testi, suoni, immagini o altre forme) necessari per la prevenzione, la diagnosi, il trattamento e il controllo dei pazienti. La sua finalità è di portare nella casa del paziente il servizio del medico, senza che questo si allontani dal suo studio e che il paziente debba muoversi. La cura delle malattie croniche rappresenta ancora una volta un ambito prioritario: il monitoraggio a distanza può migliorare la qualità della vita di pazienti attraverso soluzioni di auto-gestione e tracciatura da remoto, favorendone la deospedalizzazione precoce. Ne conseguono migliori continuità e sorveglianza delle cure, razionalizzazione dei rapporti tra ospedali e territorio, aumento dell'efficacia dei trattamenti e decongestionamento, e quindi risparmio, per il SSN. Ne migliorerebbero anche l'equità dell'accesso all'assistenza sanitaria qualificata, soprattutto in aree remote (piccole isole, aree montane e rurali). Le principali tipologie di servizio riguardano la televisita, la teleassistenza, il telemonitoraggio e il telecontrollo. Almeno le prime due tipologie rivestono interesse per la farmacia. Nella televisita il medico interagisce a distanza con il paziente e può procedere alla prescrizione di farmaci o di ulteriori approfondimenti clinici. Nel caso di patologie già accertate, la televisita consente la conferma o la ricalibrazione della terapia farmacologica nonché la valutazione di esami già effettuati. Il modello ha già trovato una certa diffusione in alcuni Paesi europei. In Francia, ad esempio, la legge consente alle farmacie di allestire appositi corner dedicati (le télécabine) per la televisita. Secondo alcune statistiche, circa il 22% dei cittadini francesi utilizza la 'téléconsultation', soprattutto coloro che risiedono in aree remote lontane da un presidio di medicina generale. Le télécabine francesi sono gestite dagli operatori che ne realizzano l'installazione e che ne curano la manutenzione e la pulizia. L'assistenza al paziente è invece assicurata da un infermiere o da un addetto qualificato. La postazione può essere dotata di strumenti di autoanalisi a distanza che il paziente utilizza su indicazione del medico (termometro, sfigmomanometro, stetoscopio, otoscopio, ecc.). La teleassistenza, invece, interessa infermieri, fisioterapisti o logopedisti, agevolando attività assistenziali solitamente svolte a domicilio. Anche questo ambito è foriero di sviluppi per le farmacie, soprattutto, ove esse offrano servizi di tipo infermieristico o riabilitativo. In generale la telemedicina rappresenta uno strumento potente per accrescere la funzione di prossimità sempre più richiesta alla farmacia, con l'obiettivo ultimo di ridurre gli accessi che tipicamente avvengono in day hospital al pronto soccorso e l'ospedalizzazione, assicurando a domicilio la continuità di assistenza e cure di pari efficacia. Il 17 aprile 2023, la Giunta Regionale VdA ha approvato il Piano Operativo Servizi di Telemedicina, nell'ambito del Piano nazionale di Ripresa e Resilienza - Missione 6 "Salute"- Componente 1 – Investimento 1.2.3.2 " Servizi di Telemedicina". *“Il Piano che abbiamo approvato- afferma l'Assessore Carlo Marzi – riprende, estendendone gli orizzonti, il progetto sperimentale avviato dall'Azienda USL della Valle d'Aosta, denominato “Proximity” (proximity of care in chronic diseases). Tale progetto, svolto con la collaborazione di un gruppo di medici di medicina generale, che ringrazio, ha consentito tramite una piattaforma online di interazione tra medico e paziente di avviare una presa in carico sul territorio più efficace delle patologie croniche, quali ad esempio l'ipertensione arteriosa, mediante attività di prevenzione e di cura. La nostra regione da tempo ha avviato attività di telemedicina in ambito sperimentale e di collaborazione transfrontaliera, soprattutto per attività attinenti la medicina di montagna. Con questa opportunità che ci viene fornita dai finanziamenti PNRR, prosegue l'Assessore, sarà possibile dotare gli operatori dell'Azienda USL, i medici di medicina generale ed i Pediatri di libera scelta, delle necessarie dotazioni digitali, facendo in modo che la telemedicina divenga un elemento non più sperimentale, ma strutturale del nostro servizio sanitario regionale. Attraverso attività quali il telemonitoraggio e la televisita sarà agevolato il contatto tra operatori*

sanitari e utenti, anche quando il cittadino si trova nei territori montani della regione. La Telemedicina avvicina la pubblica amministrazione alle comunità dei nostri territori di montagna, le più lontane anche sotto l'aspetto dell'assistenza sanitaria. In modo particolare, seguendo le indicazioni del DM 77/2022 sulla riorganizzazione dell'Assistenza Sanitaria Territoriale, recepite nell'approvando Piano della salute e del Benessere Sociale 2022-2025, con questo Piano si intende fornire a cittadini ed operatori uno strumento innovativo che consenta di affrontare la nuova sfida dei servizi sanitari rappresentata dalla presa in carico delle malattie croniche: diabete, patologie dell'apparato respiratorio e cardiaco, patologie neurologiche degenerative (morbo di Parkinson ed Alzheimer), patologie oncologiche". L'Azienda USL della Valle d'Aosta, forte della sua comprovata esperienza in progetti di telemedicina, guiderà l'attuazione del Piano Operativo Regionale. In linea con il PNRR, il primo progetto strutturale di telemedicina, assegnato dal Ministero della Salute alle Regioni a fine 2023, è stato avviato nei primi mesi del 2024. L'Azienda USL, tramite convenzione con APS, erogherà tra fine 2024 ed inizio 2025 i seguenti servizi di telemedicina: ECG, holter pressorio, holter cardiaco, spirometria e misurazione delle apnee del sonno.

- b) Omnicanalità: nel caso della farmacia essa si basa su fatto che, da un lato, la relazione personale tra cliente e farmacista resta un aspetto imprescindibile, dall'altro il digitale, e non solo l'e-commerce, costituisce un ineludibile strumento di potenziamento commerciale. La gestione di uno store farmaceutico on-line comporta diverse complessità che devono essere governate per garantire successo all'iniziativa. Ad esempio, la determinazione dei prezzi online dovrebbe avvenire su base dinamica e ciò richiede una puntuale conoscenza del quadro della domanda, dell'offerta e della strategia dei propri concorrenti, così da adattare i prezzi commisurati alla congiuntura del mercato e massimizzare i margini. Inoltre, a una vetrina online si richiede di essere ricca e garantire una consegna tempestiva, tenuto conto che il benchmark naturale del consumatore è ormai costituito dallo standard di Amazon. Attualmente, il mercato on-line delle farmacie è attorno al 5% delle vendite *non prescription*, un dato ancora distante dal 10%-15% dei principali Paesi europei. Resta molto da progettare e realizzare sul fronte della digitalizzazione dei servizi offerti dalla farmacia italiana. Tale ambito comprende, ad esempio, la prenotazione delle prestazioni e i consulti a distanza. Siti internet disegnati appositamente e app dedicate, costituiscono i tool principali per rendere effettivi i sistemi di supporto e consiglio a distanza per il paziente. Tali funzionalità possono ricordare all'utente quando assumere i medicinali, la scadenza dei propri farmaci e delle confezioni già esaurite o in fase di esaurimento. Ciò crea inoltre un canale diretto e continuativo con il cliente, che, tra l'altro, offre al farmacista uno strumento di fidelizzazione e promozione e di acquisizione di statistiche dettagliate.
- c) Assortimento: una leva strategica importante è costituita dalla capacità di proporre una gamma completa e profonda di referenze per coprire i bisogni di salute e benessere del cliente, valorizzando le categorie su cui la singola farmacia vanta una propria specializzazione. Tale esigenza tuttavia si misura con la necessità di contenere il magazzino che tende a espandersi per effetto della proliferazione dei medicinali generici e delle nuove referenze che si susseguono velocemente, soprattutto nei prodotti commerciali. La farmacia ha strutturalmente un elevato numero medio di referenze, circa 12.000-15.000, le stesse reperibili in un supermercato di 3.000 mq. Vi è poi l'ulteriore complicazione derivante dalla competenza che il personale deve avere nel consigliare i prodotti. La razionalizzazione, il coordinamento e l'eventuale integrazione della catena di fornitura rappresentano quindi obiettivi importanti che possono essere soddisfatti attraverso relazioni più strette con la distribuzione intermedia, al fine di focalizzare l'assortimento sui prodotti a maggiore vocazione, riducendo al contempo il numero di consegne giornaliere e i

relativi costi. Tali relazioni possono essere meglio gestite nel caso farmacie associate in catene reali o virtuali. Il *category management* viene incontro a tali esigenze, anche con l'ausilio di strumenti matematici per ottenere la massimizzazione della redditività sotto il vincolo di garantire la soddisfazione dei bisogni dei consumatori.

- d) Marca del distributore: è presumibilmente destinata a prendere corpo anche in ambito farmaceutico, sulla scia del successo già avuto nella GDO alimentare ove il *private label* ha conosciuto un progressivo *upgrade* da prodotto di fascia *entry level* a proposta *mainstream*, oltre che importante veicolo per promuovere la fidelizzazione del cliente, arrivando a rappresentare in Italia oltre il 20% delle vendite. La Mdd rappresenta anche uno strumento di potenziamento della *brand awareness* della catena farmaceutica, costituisce una leva per una più efficace gestione delle forniture e dell'assortimento, consente condizioni di acquisto più convenienti e una migliore gestione della marginalità, a fronte di un impegno ad acquistare un certo quantitativo o numero di referenze. Nel caso di catene distributive che, per effetto di accordi con l'industria farmaceutica, dispongano già di un proprio *private label*, l'integrazione a valle con la distribuzione al dettaglio rappresenta una importante leva di promozione e programmazione dei flussi.
- e) Farmaco etico vs referenze commerciali: se le tendenze recenti saranno consolidate, il farmaco etico sembra destinato a perdere quote sul fatturato delle farmacie con crescita concomitante della componente non medicinale del giro d'affari. Il farmaco Rx sconta, come visto, le misure di contenimento della spesa e l'assottigliamento della quota di medicinali coperti da brevetto a vantaggio dei generici, con progressiva attrazione delle referenze a maggiore valore unitario all'interno della distribuzione diretta da parte delle Aziende Sanitarie Locali. I prodotti commerciali non farmaceutici, d'altra parte, sono il segmento in cui le farmacie possono esercitare liberamente le proprie politiche commerciali e di prezzo. Tuttavia, per quanto in crescita, la farmacia commerciale è anche soggetta alla maggiore competizione intra-canale, sia ad opera dell'on-line che dei canali di vendita alternativi, come le parafarmacie e i corner della GDO. Nel 2023 il prezzo medio dei SOP si è assestato sui 10,7 euro a confezione, con un valore leggermente più alto nel canale farmacia (10,9 euro) e inferiore nei canali concorrenti (parafarmacia 9,9 euro, GDO 8,3 euro).
- f) Professionalità e capitale umano: la professionalità e il capitale umano sono pilastri fondamentali per il funzionamento efficace di una farmacia. Le varie funzionalità menzionate precedentemente richiedono un costante perfezionamento delle competenze professionali, che a loro volta aumentano la credibilità del team farmaceutico. Non è una coincidenza che molte catene farmaceutiche, sia fisiche che online, abbiano istituito delle Academy interne dedicate alla formazione continua dei loro associati. Queste strutture di formazione rappresentano un investimento strategico nel capitale umano, mirando ad elevarne le competenze e quindi la qualità del servizio offerto. Tuttavia, l'erogazione di servizi di cura o con valore terapeutico da parte delle farmacie non è esente da sfide e criticità. Tra le principali criticità segnalate dalle stesse farmacie, figurano la mancanza di formazione specifica, la possibilità di conflitti con la professione medica e la carenza di tempo, che spesso è un riflesso di un'insufficiente dotazione organica (come evidenziato nelle sezioni precedenti del presente piano industriale). Questi problemi evidenziano l'importanza di un impegno costante nella formazione e nello sviluppo professionale, nonché la necessità di una pianificazione organizzativa attenta per garantire che le risorse siano adeguatamente allocate per far fronte alle esigenze operative. Necessariamente, tale organizzazione dovrà consolidare un approccio centralizzato.

- g) Intensità competitiva e consolidamento: la proliferazione di farmacie in Italia, con progressivo abbassamento del rapporto tra abitanti e farmacia, ha di fatto creato bacini di utenza sempre più esigui. È, quindi, imprescindibile per la farmacia sviluppare elementi di attrattività che le permettano di acquisire nuova clientela e fidelizzarla, ottimizzando i costi, ed al contempo, ampliando i servizi offerti all'utenza. Da monitorare attentamente anche la situazione oltre oceano³⁰ poiché è evidente che la concorrenza del canale dell' e-commerce sviluppato da Colossi *Amazon-Style*, aventi la possibilità di ridurre i costi degli acquisti, potrà nel breve futuro obbligare le piccole Società a diversificare ulteriormente il proprio raggio d'azione.

La Società sta realizzando un ambizioso piano strategico che prevede il lancio di una serie di importanti progetti, tra questi si segnalano:

- a) La ristrutturazione della Farmacia comunale n° 2, dopo l'ammodernamento del *layout* delle strutture F1 e F3, risulta fondamentale per aumentare i flussi di clientela attraverso l'ampliamento dei servizi offerti, l'ottimizzare della disposizione dei reparti e dei prodotti (c.d. *visual merchandising*), con l'obiettivo di incrementare la *user experience*;
- b) Introduzione della E-fidelity, una carta fedeltà che avrà l'obiettivo, nel rispetto della *privacy* del singolo cliente, di fidelizzare ed incentivare all'acquisto gli utenti delle farmacie comunali;

³⁰ Cfr. <https://www.farmacista33.it/industria-e-mercati/30000/walgreens-boots-alliance-risultati-dell-anno-fiscale-2024-previste-1-200-chiusure-in-3-anni.html>. *Walgreens Boots Alliance annuncia i risultati finanziari del quarto trimestre dell'anno fiscale 2024, chiuso il 31 agosto 2024 che riflettono una "rigorosa gestione dei costi, delle operazioni sul capitale e delle spese generali". Inoltre, anticipa che l'anno fiscale 2025 sarà "un importante anno di revisione" con piano di stabilizzazione del canale retail che prevede circa 1.200 chiusure nei prossimi tre anni, di cui circa 500 solo nell'anno fiscale 2025, che saranno immediatamente vantaggiose per l'utile per azione rettificato e il free cash flow.*

Quarto trimestre: le principali evidenze

I risultati operativi del quarto trimestre sono in linea con le aspettative. Le vendite del quarto trimestre sono aumentate del 6,0% anno su anno, raggiungendo i \$37,5 miliardi, con un incremento del 6,1% a valuta costante. La perdita per azione è stata di \$3.48, contro lo \$0.21 dello stesso trimestre dell'anno precedente; i risultati del trimestre in corso includono un onere di svalutazione non monetario delle attività fiscali differite, principalmente legate alle passività per la questione oppioidi rilevate in periodi precedenti, e gli oneri di svalutazione non monetari relativi all'avviamento di CareCentrix e dell'investimento azionario in Cina.

L'utile per azione rettificato è stato di \$0.39, in calo del 40,8% a valuta costante, a causa della pressione sui rimborsi netti, dello storno degli accantonamenti per incentivi e delle plusvalenze da vendita e leasing dell'anno precedente, in parte compensati dalla crescita di U.S Healthcare.

Risultati anno fiscale 2024: un anno di transizione

La perdita per azione sul fiscale 2024 è stata di \$10.01, in aumento del 180.4% comparato allo stesso periodo dell'anno precedente. La perdita per azione nell'anno in corso include una svalutazione non monetaria legata all'avviamento di VillageMD. I risultati dell'anno precedente includono un onere per le richieste di risarcimento e le controversie legate agli oppioidi.

L'utile per azione rettificato è stato di \$2.88, giù del 27.9% a valuta costante, riflettendo l'ecosistema retail US sfidante, la pressione netta sui rimborsi, minori guadagni da vendita e leasing e lo storno degli accantonamenti per incentivi dell'anno precedente, in parte compensato dai risparmi sui costi e dal miglioramento della redditività nel segmento U.S. Healthcare.

L'azienda ha mantenuto positivo l'andamento delle vendite, che sono aumentate del 6,2%, raggiungendo \$147,7 miliardi (+5,7% a valuta costante). Superati gli obiettivi per l'anno fiscale 2024 di 1 miliardo di dollari di risparmi sui costi, 600 milioni di dollari di riduzione delle spese in conto capitale e 500 milioni di dollari di iniziative sul capitale circolante. C'è stata una riduzione del debito netto di \$1.9 miliardi e una riduzione degli obblighi di leasing di \$1.2 miliardi.

Prospettive per il 2025: circa 1.200 chiusure nei prossimi tre anni

Walgreens Boots Alliance ha fissato un obiettivo per l'EBITDA rettificato dell'anno fiscale 2025, che si attende tra \$1.40 e \$1.80 per azione. La crescita del settore sanitario, negli Stati Uniti e all'estero, si prevede andrà a compensare un rallentamento nel retail farmaceutico USA, segnato da una maggiore pressione fiscale e da minori guadagni derivanti da leasing e vendite di asset.

Annunciato, infine, un programma di ottimizzazione graduale dell'impronta commerciale che prevede circa 1.200 chiusure nei prossimi tre anni, di cui circa 500 solo nell'anno fiscale 2025, che saranno immediatamente vantaggiose per l'utile per azione rettificato e il flusso di cassa libero

"I nostri risultati finanziari nel quarto trimestre fiscale e nell'intero 2024 riflettono una rigorosa gestione dei costi, delle operazioni sul capitale e delle spese generali. Per l'anno fiscale 2025 ci stiamo concentrando nella stabilizzazione del canale retail, ottimizzando il nostro impatto commerciale, controllando i costi operativi, migliorando il flusso di cassa e continuando ad adottare i modelli di rimborso per sostenere i margini di distribuzione e preservare l'accesso dei pazienti per il futuro." ha dichiarato Tim Wentworth, Chief Executive Officer di Walgreens Boots Alliance. "L'anno fiscale 2025 sarà un importante anno di revisione, in quanto affineremo la nostra strategia per poter generare valore al meglio. Questa svolta richiederà tempo, ma siamo fiduciosi che porterà, nel lungo periodo, benefici significativi sia a livello finanziario che a vantaggio del consumatore".

- c) Il lancio di nuovi servizi correlati al *core business*, accompagnato da mirate campagne di comunicazione e promozione, per ampliare e rinnovare la proposta di valore per i clienti;
- d) L'introduzione di un servizio infermieristico;
- e) L'introduzione di nuove collaborazioni con professionisti quali nutrizionisti, podologi, ortopedici, personale per cura della persona ed estetica.

Oltre a quanto già evidenziato vi sono altre attività di rilievo che attualmente sono in itinere:

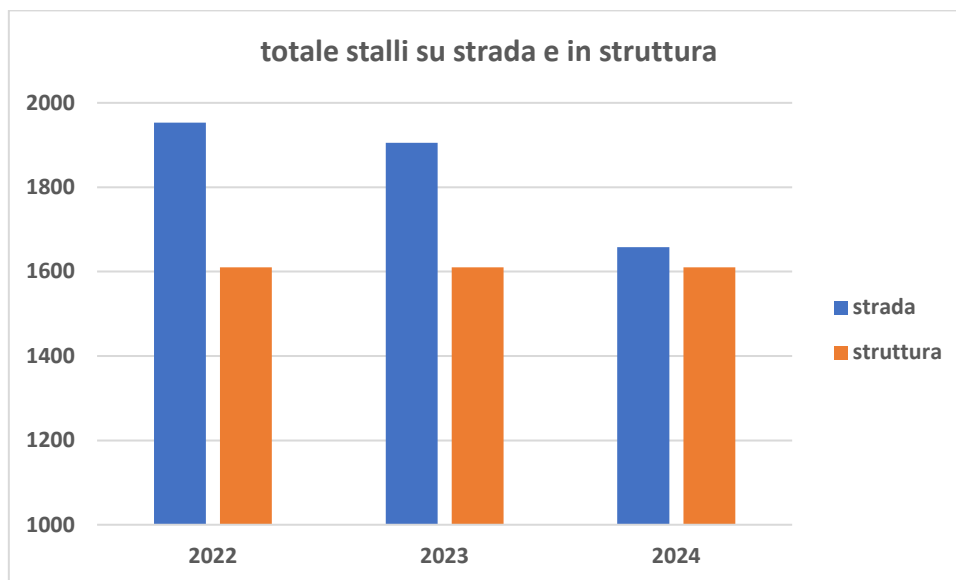
- a) revisione ciclo acquisti e magazzino: al fine di liberare da tale onere i direttori di farmacia; riduzione e reingegnerizzazione del numero di referenze tenuto conto dell'ampiezza/profondità delle stesse, implementando tutti i processi di selezione ispirandosi al criterio di *category* e alle tecniche espositive di *visual merchandising* per il tramite dei monitor già presenti nelle singole farmacie e l'utilizzo dei canali social;
- b) formazione specifica dei magazzinieri atta ad aumentare il proprio bagaglio professionale potendogli far agire anche il ruolo di commessi di farmacia³¹. Tale azione ha il pregio di contemperare i costi del lavoro che di liberare parzialmente il farmacista da attività di semplice addetto alle vendite;
- c) implementazione dell'applicazione nativa finalizzata ad aumentare e fidelizzare il bacino degli utenti/cliente e che possa essere un punto di riferimento nel panorama farmaceutico valdostano. Le principali funzionalità da sviluppare riguarderanno l'Home delivery, il *reminder* terapie, la prenotazione di servizi ed eventi in farmacia, la pubblicizzazione di volantini, le notifiche B2C, una chat diretta con le farmacie di APS.
- d) Sviluppo ulteriore dell' *home delivery* farmaceutico, terziarizzando il servizio. A testimoniare³² il successo del delivery dei farmaci anche nell'era meno critica del Covid-19 sono i dati registrati dai top player di questo mercato sul secondo semestre 2021. Da un lato, la crescita dell'*home delivery* dei farmaci si è consolidata nei primi sei mesi del 2020, il periodo di massima emergenza causata dalla pandemia. Parallelamente, i dati registrati nello stesso arco temporale del 2022 testimoniano il consolidarsi del trend legato all'uso dei servizi digitali di *home delivery* con un aumento esponenziale degli utenti che si registrano a questa tipologia di servizio.
- e) In parallelo al predetto servizio ulteriormente sviluppata una piattaforma *back office* per consentire ai clienti di rimanere in contatto con le farmacie APS gestendo le loro istanze. Le funzioni principali saranno quelle di monitorare e gestire le richieste di consegna a domicilio, monitorare e gestire le prenotazioni di servizi, eventi ecc., visualizzare i nuovi servizi erogati in farmacia e gli eventi di marketing, visualizzare gli ordini generati nella app e gestiti dalle Farmacie, con filtro per data e farmacia, creare liste di prodotti in evidenza sviluppando volantini dinamici, la generazione di reportistica relativa agli ordini gestiti, i servizi prenotati, gli eventi e il relativo appeal.

³¹ Il Commesso di Farmacia assiste il farmacista compiendo una serie di attività amministrative e di servizio al cliente. Si occupa di vendere prodotti che non richiedono prescrizione medica, come ad esempio integratori o prodotti cosmetici, e del controllo del ricevimento dei prodotti ordinati e loro collocazione nel magazzino e sugli scaffali

³² Cfr. dati Pharmap. Ad oggi il servizio Pharmap, dopo appena 3 anni dal lancio, è disponibile in più di 250 città d'Italia (tra cui Milano, Genova, Bologna, Roma, Torino, Palermo, Cagliari), conta un network in costante crescita di circa 1.700 Farmacie e partnership con player del settore farmaceutico ed healthcare.

4.2 **SOSTA E MOBILITA'**

- Stalli a pagamento su strada rilevati a giugno 2024: 1658.
- Stalli in struttura: 1610, Carrel (365); Consolata (130); Ospedale Parini (495); De La Ville (540), Partigiani (80).

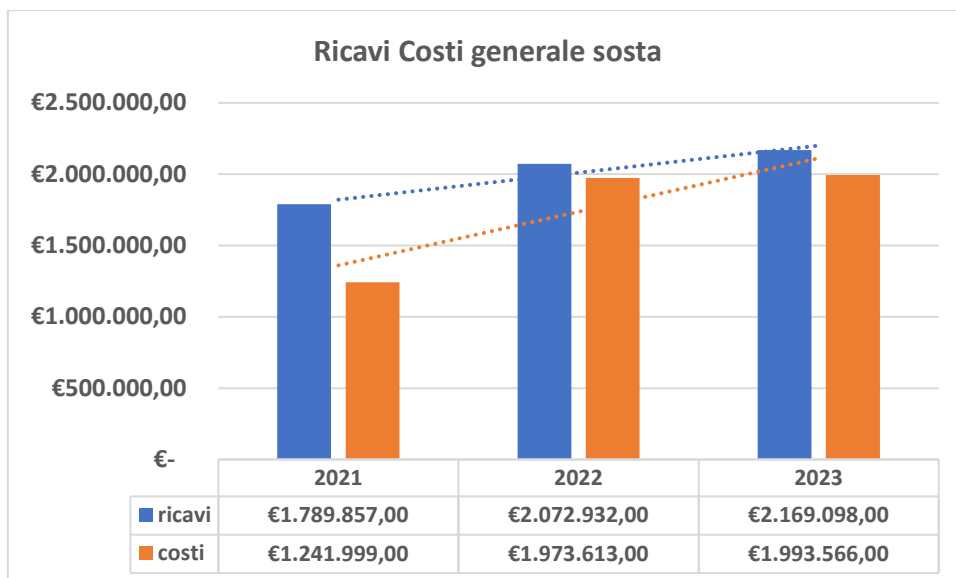


Con riguardo alla sosta su strada preme sottolineare la significativa riduzione di stalli (-15% sul 2022), in conseguenza della realizzazione delle nuove piste ciclabili in Aosta, la cui inaugurazione definitiva si è svolta il 21 settembre di quest'anno, in occasione della SEM 2024.

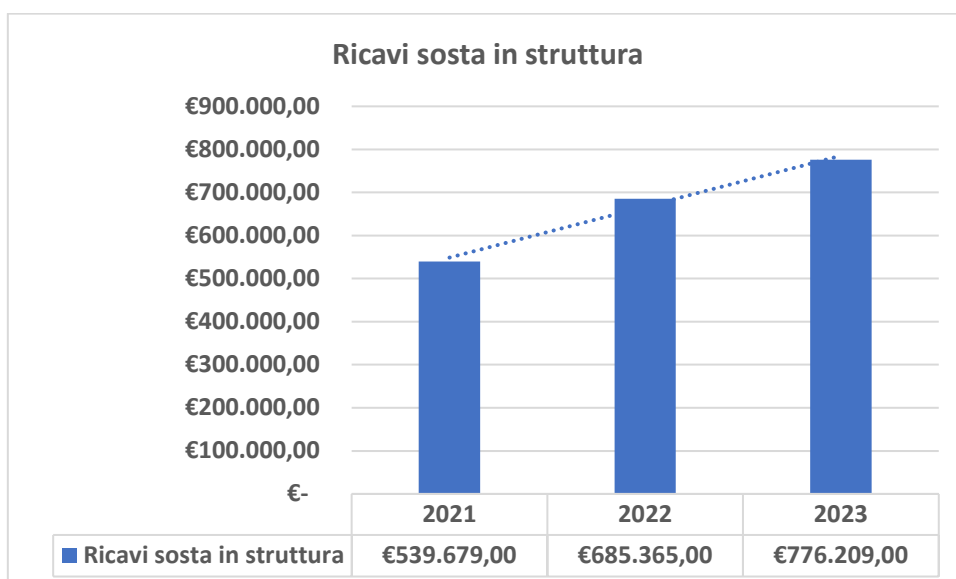
In ordine alla sosta in struttura il numero di stalli è invariato, occorre tuttavia tenere presente che:

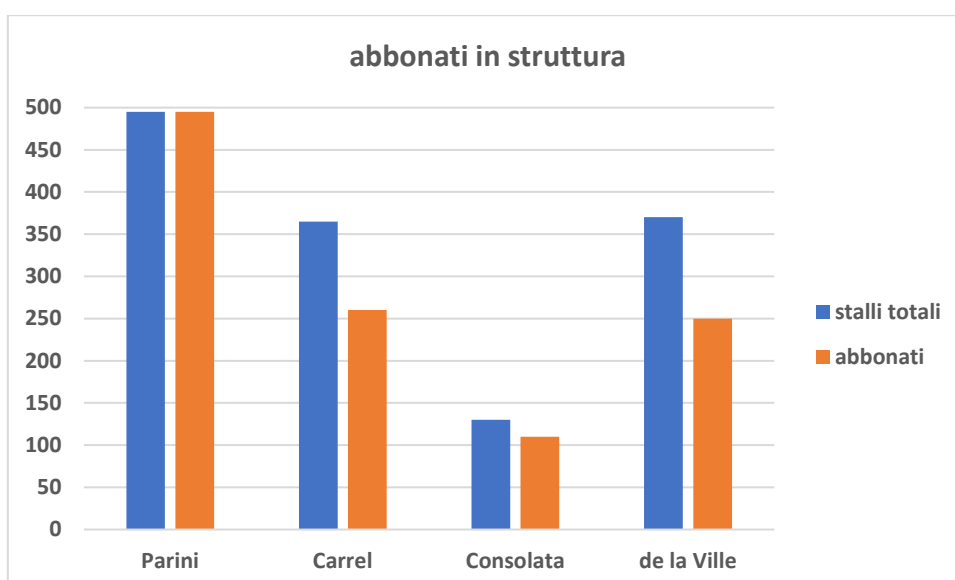
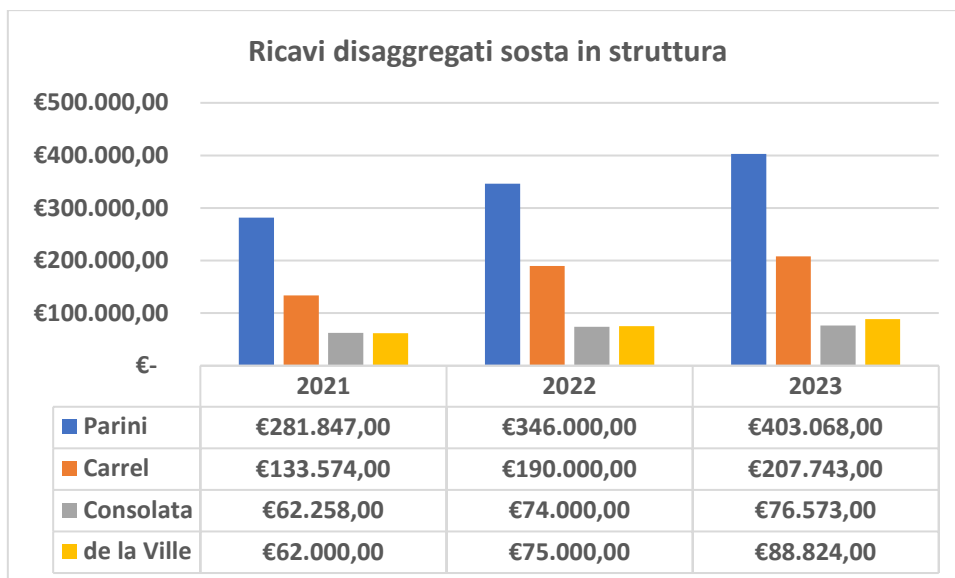
- la componente in abbonamento mensile è prevalente rispetto alla sosta a rotazione in tutte le strutture, con un'incidenza media sopra il 70%;
- l'effettiva offerta di sosta per autovetture al de la Ville si attese a 370 stalli effettivi, in quanto il piano terreno è occupato interamente da camper;
- gli stalli disponibili presso il parcheggio Partigiani sono esclusivamente in locazione esclusiva, il cui canone è direttamente introitato dal Comune.

Alla luce dei richiamati dati quantitativi si evidenzia che il confronto 2021-2023 attesta una tendenza positiva, trainata dalla domanda di sosta in struttura.



Dato confermato dall'andamento disaggregato strada e struttura.



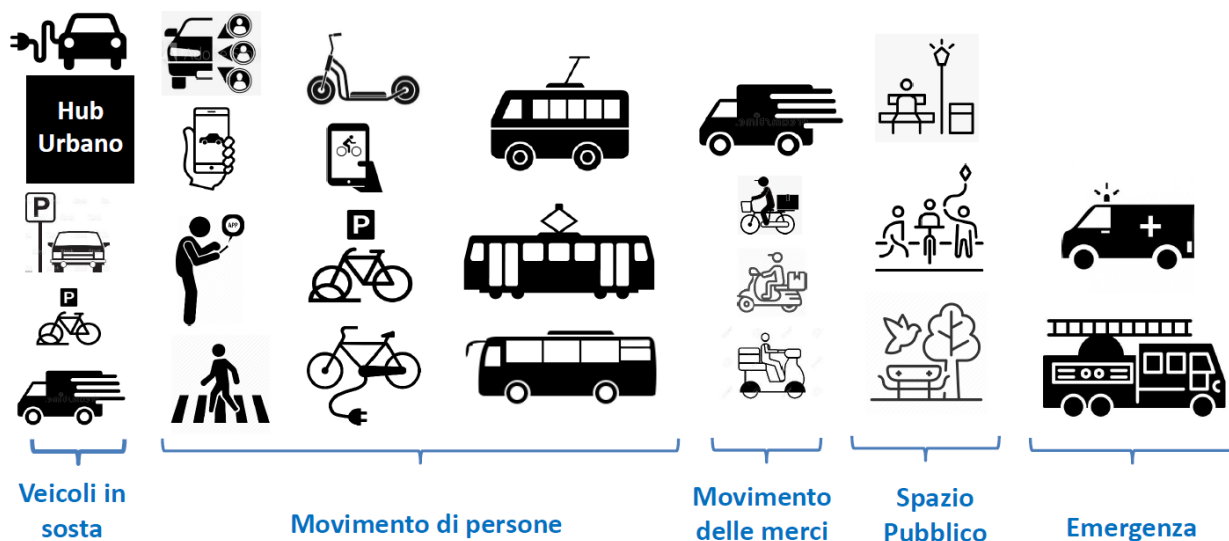


Alla luce dei sopraesposti dati, risulta opportuno delineare uno scenario di riferimento rispetto alla mobilità urbana, da porre in relazione con un corretto e condiviso utilizzo del suolo pubblico che coinvolge diversi attori e portatori di interesse quali:

- i veicoli in sosta;
- il movimento delle persone;
- il movimento delle merci;
- gli spazi pubblici;
- le emergenze.

La mobilità urbana oggi

Serve una nuova strategia per poter condividere l'uso del suolo



In questo contesto appare chiaro come la mobilità urbana sia costituita da una serie di servizi connessi e interdipendenti tra loro ed è per tale ragione che si fa riferimento alla mobilità come un servizio “MAAS” (*mobility as a service*), nel quale lo stallo di sosta assume un valore che deve essere inteso non solo come dato economico ma, soprattutto, come indice di una trasformazione urbana in atto che comprende altri fattori, anche non necessariamente collegati alla mera occupazione di uno spazio dedicato alla sosta, sia su strada, sia in struttura.



Nella pianificazione della mobilità urbana emerge l'importanza di mettere al centro una politica di gestione della sosta che sia capace di contribuire ad un sistema integrato di mobilità e uso del suolo pubblico, considerando tutte le componenti della mobilità, necessita pertanto:

- ✓ **trasformare** la gestione della sosta da “operativa” a “strategica”, la sosta è un “servizio” che non deve riguardare solo le auto ma in generale tutti i veicoli;

- ✓ **cambiare** le “*regole del gioco*” per adeguare il quadro normativo e culturale al nuovo contesto del sistema della mobilità;
- ✓ **posizionare** la gestione della sosta al “*centro*” della pianificazione della mobilità urbana.

L'ecosistema della Mobilità: Modello di Integrazione sosta

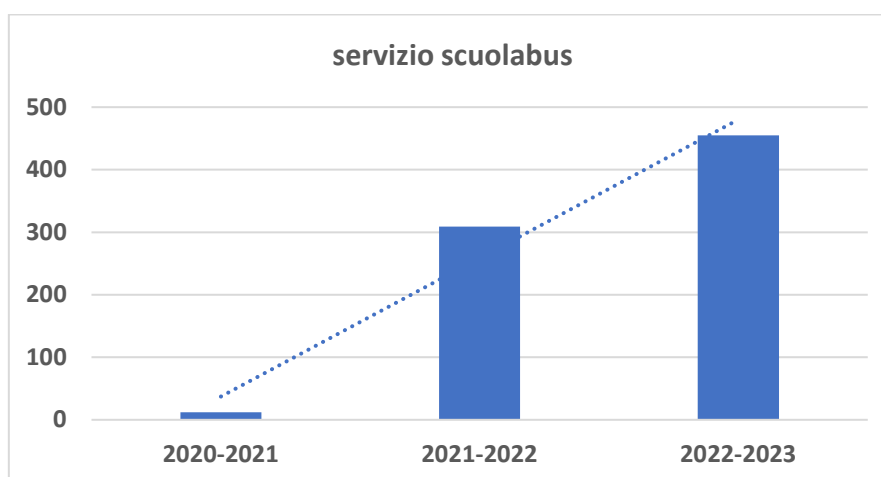


Risulta pertanto imprescindibile che sia la “*mano pubblica*” a governare una transizione di questa portata, con la massima attenzione riguardo all’universalità e all’accessibilità dei servizi resi, ai benefici per la collettività, alle scelte sugli investimenti, ai costi per gli utenti ed alla tutela dell’ambiente; in questo contesto, quindi, la scelta della modalità di gestione di un servizio pubblico locale come la sosta che solo “*tecnicamente*” non rientra tra quelli a rete, riveste una rilevanza sostanziale nel perseguimento dell’interesse pubblico generale.

Accanto alle precedenti considerazioni di carattere strategico, Aps ha in ogni caso svolto ulteriori servizi e attività, come previsto dal vigente Contratto di Servizio integrativo di settore:

- assunzione del ruolo di mobility manager d’area, come previsto dalla deliberazione di Giunta n.60 dell’11-5-2023, avvalendosi tra l’altro del valido supporto di un professionista che, nello specifico, ha curato la redazione del PSCL (piano spostamenti casa-lavoro) del Comune di Aosta, adottato con apposita deliberazione di Giunta, n.238 del 28-12-2023; inoltre, al fine di raccordare le attività dei mobility manager aziendali del territorio comunale, nel corso dell’ultimo anno si sono tenute tre riunioni del tavolo tecnico-operativo sugli spostamenti casa-lavoro, coordinate dal mobility manager d’area, nelle quali si è avviato uno scambio-confronto con i mobility manager aziendali, in particolare di Rava e Ausl, rispetto allo stato di fatto ed alle possibili misure da intraprendere, in primis la redazione del PSCL; analogamente è stata coinvolta la sovrintendenza agli studi regionale in ordine all’individuazione ed alle funzioni del mobility manager scolastico che dovranno essere prevalentemente rivolte alla diminuzione del numero di autovetture in circolazione e sosta in prossimità degli istituti scolastici cittadini;

- organizzazione della SEM 2024 (settimana europea della mobilità tenutasi come di consueto dal 16 al 22 settembre), secondo quanto stabilito dalla deliberazione di Giunta n.157 del 14-8-2024, con copertura diretta di tutti i costi (circa €4000): nello specifico la SEM 2024 ha proposto una serie di eventi ludico-culturali, un convegno sulle trasformazioni urbane, proiezioni di corti sulla mobilità, l'inaugurazione della rete ciclabile aostana "Vélo C'è", oltre a due iniziative inserite in Plaisirs de Culture (Percorsi e cammini e In sella Inizia il turno alla Cogne);
- gestione tecnico-amministrativa del parco biciclette pubbliche comunali, alla quale si sono aggiunti, nel corso del 2024, la gestione delle due velostazioni allestite presso i parcheggi in struttura Parini e de la Ville (rispettivamente 72 e 44 postazioni) e la gestione di 60 moduli bike-box, ubicati in Piazza San Francesco (24), parcheggio Carrel (20) e piazza Ducler (16);
- manutenzione ordinaria, straordinaria e pulizia delle 52 pensiline di fermata del TPL;
- gestione del servizio scuolabus ritornato ai livelli pre-pandemia, a tale proposito, è altresì utile segnalare che, dalla stagione scolastica in corso 2024-2025, è cessato il servizio atipico di linea Porossan-Istituzione scolastica Einaudi, fattore che consente alla ordinaria programmazione delle Istituzioni scolastiche di Aosta di disporre di un maggior numero di slot di viaggi.



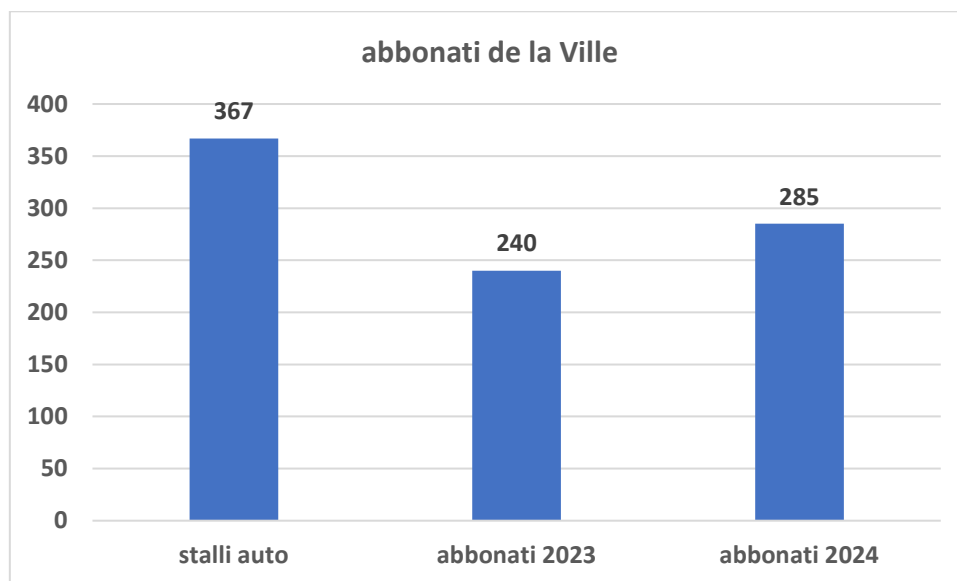
4.2.1 Evoluzione del servizio.

In questo quadro di riferimento il sistema della sosta di Aosta sta affrontando una significativa trasformazione, con particolare riguardo alla sosta a pagamento su strada che ha registrato una riduzione complessiva di quasi 300 stalli, in particolare sull'asse centrale est-ovest (Torino-Plouves-Festaz), a seguito della realizzazione delle piste ciclabili; tale cambiamento porta ad una rimodulazione del rapporto domanda/offerta di sosta a favore di sistemi diversi dall'uso del veicolo privato, all'utilizzo più consistente della sosta di attestamento in struttura e/o periferica gratuita, oppure del Tpl.

Con riguardo alla sosta in struttura è importante rilevare che il positivo l'incremento della domanda, in particolare nei parcheggi Parini e Carrel, si deve tuttavia confrontare con la quantità massima di stalli tempo per tempo disponibili in ciascuna struttura, tale limite deve essere tenuto in considerazione per evitare che, in determinate fasce orarie, in particolare di punta feriali (8-12), l'offerta non sia adeguata a

garantire un'adeguata rotazione della sosta, generando code in accumulo e diminuendo in generale la qualità del servizio reso.

Il parcheggio de la Ville invece presenta una peculiarità riconducibile ad una sostanziale offerta di sosta mista (autovetture e camper), rafforzata dal recente provvedimento di Giunta n.37 del 4-3-2024 di revisione tariffaria, sperimentale per 12 mesi, (abbonamenti a €15/mese o €180/anno, camper €60/mese); nondimeno tale configurazione dell'offerta, pur sottraendo i 173 stalli per auto del piano 0 per la sosta di circa 50 camper, non attrae domanda in modo significativo, come indicato dalla seguente tabella, a reiterata conferma della “concorrenza” della limitrofa area di sosta della telecabina Aosta-Pila:



(totale stalli auto piani 1 e 2 – abbonati 2023 con tariffe ante deliberazione – abbonati 2024 con tariffe post deliberazione)

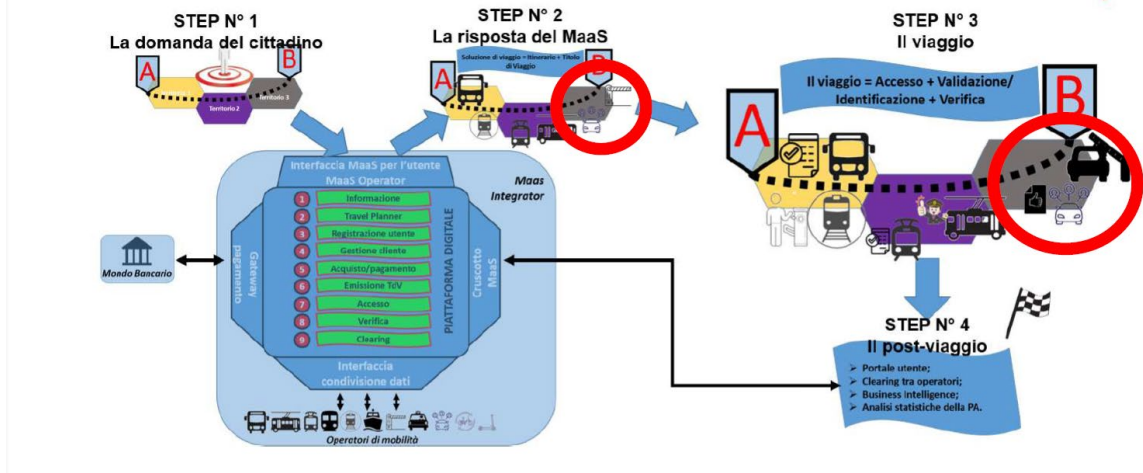
In questo contesto, il quadro evolutivo del servizio è strettamente collegato al rinnovo del Contratto di Servizio integrativo di settore, condizione indispensabile perché la Società possa far fronte efficacemente alla domanda di cambiamento del sistema sosta e mobilità cittadino dei prossimi anni.

Fatta questa premessa si possono individuare tre aree di azione principali che riguardano il 2032, con l'obiettivo di mettere al centro una politica di gestione della sosta che sia capace di contribuire ad un sistema integrato di mobilità e uso del suolo pubblico:

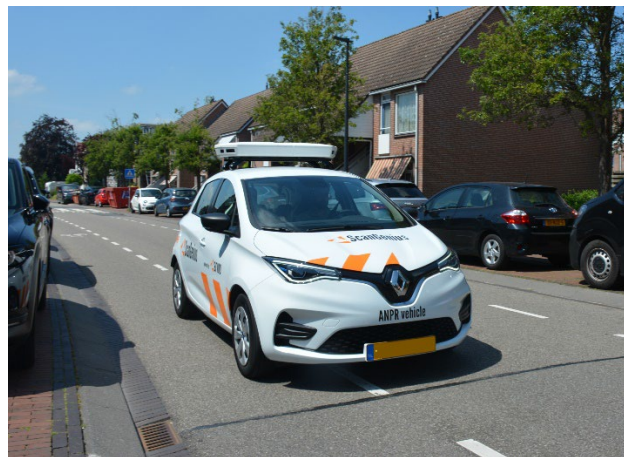
1. Sosta come servizio (MAAS).

Transizione del servizio di sosta a pagamento su strada e in struttura da operativa a strategica, superando le differenze tra on-street e off-street, basandosi, ad esempio, sulla lettura della targa come discriminante principale, mediante una mappatura aggiornata della distribuzione degli spazi in città, controlli pagamento della sosta mediante “ANPR” (automatic number plate recognition) e la verifica delle aree maggiormente occupate nelle varie fasce orarie giornaliere.

Il flusso digitale del MaaS



IoT: internet of things - ANPR: automatic plate number recognition



Esempio di ANPR Scancar a Dordrecht (NL)

2. Definizione della manutenzioni straordinarie e programmate dei parcheggi in struttura.

Richiamando quanto già esposto nel precedente Piano Industriale 24-26, in riferimento alle attività manutentive da porre in essere, risulta indispensabile definire in atti quali attività rientrano nel solco delle obbligazioni di ciascun contraente e valutare quale possa essere l'iter più efficace, efficiente ed economico, affinché tutte le attività di manutenzione, ordinarie e straordinarie, possano essere correttamente finanziate ed eseguite. In ogni caso è opportuno segnalare che Aps ha già attivato, avvalendosi del supporto di professionisti esterni, perizie tecniche inerenti alle problematiche strutturali riscontrate nei parcheggi in struttura Parini e de la Ville e la progettazione esecutiva per la sostituzione di sei portoni antincendio a Carrel.

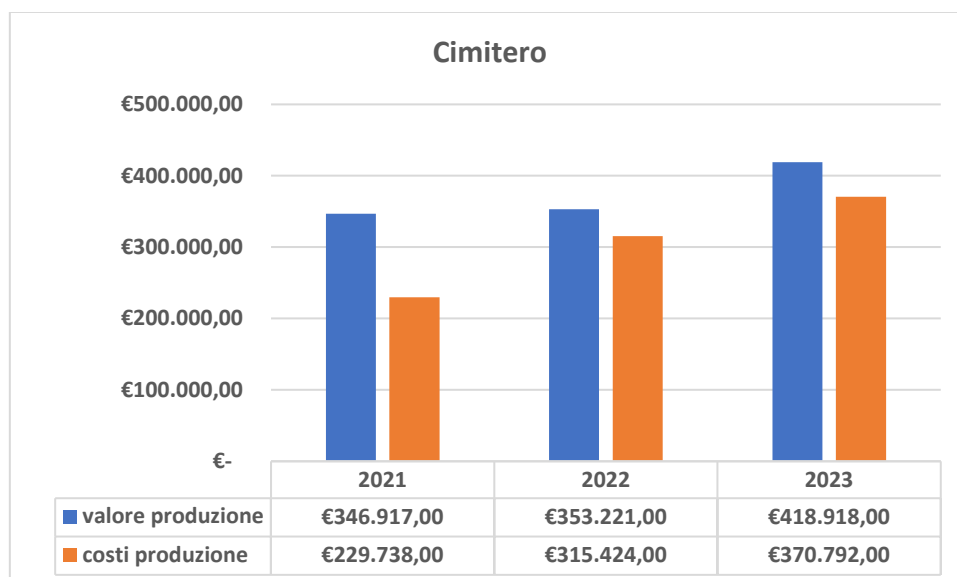
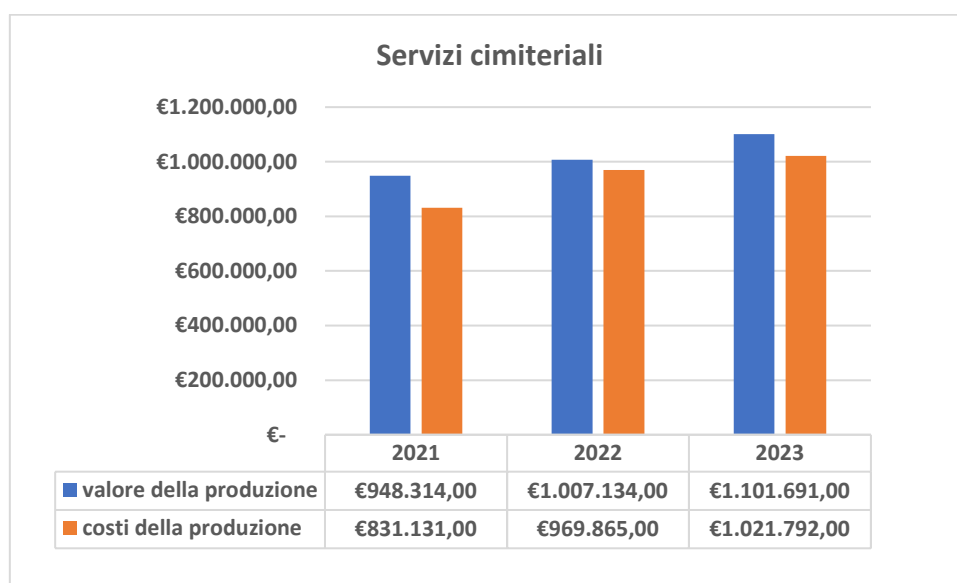
3. Attuazione delle misure previste dai vigenti PGTU e PUMS.

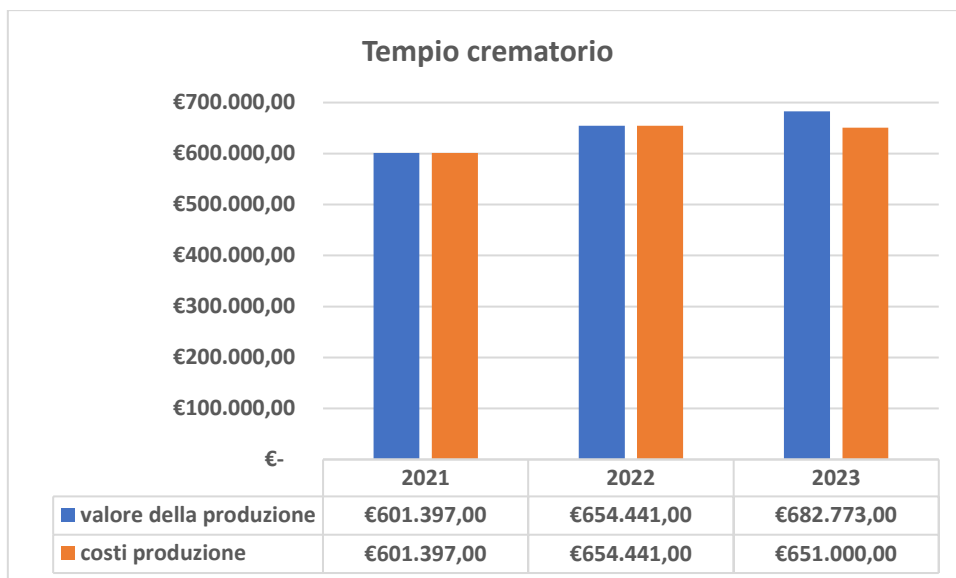
Nel richiamato quadro evolutivo il sistema della sosta di Aosta potrà essere oggetto di significative trasformazioni, anche in funzione del grado di attuazione delle misure previste dal PGTU, approvato con deliberazione di Giunta n.135 del 1° luglio 2021 e del PUMS, approvato con deliberazione di Consiglio Comunale n.44 del 3-5-2024, che rappresentano gli strumenti di pianificazione a medio e lungo termine, anche con riferimento alle scelte in materia di sosta. A tale riguardo Aps si pone come referente per il Comune per l'elaborazione di studi e proposte operative per dare corso alle scelte tempo per tempo assunte dall'Amministrazione, nel solco di quanto indicato nei richiamati documenti programmatici.

4.3 SERVIZI CIMITERIALI

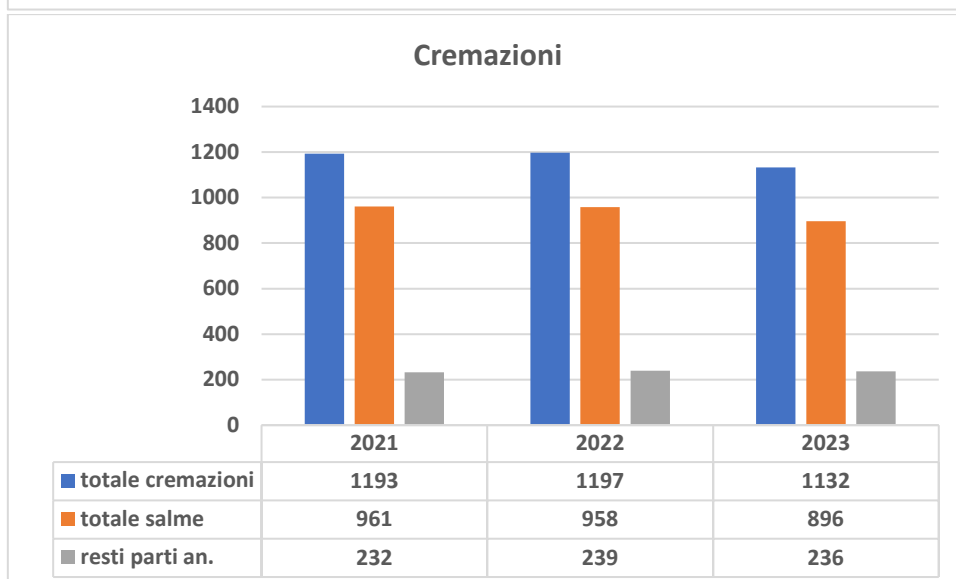
I servizi cimiteriali nel triennio 2021-2023 evidenziano un andamento caratterizzato da una normalizzazione delle attività dopo il periodo pandemico; riguardo alle operazioni del Tempio crematorio, la tendenza di lungo periodo, dopo una crescita decennale, appare stabilizzarsi intorno alle 1100 cremazioni all'anno, di cui circa 900 salme; in riferimento alle attività strettamente cimiteriali le operazioni di inumazione e tumulazione registrano una costante e progressiva diminuzione, quelle di estumulazione ed esumazione seguono per contro una programmazione funzionale allo scadere delle concessioni.

Le successive tabelle macro evidenziano tali andamenti.





Al fine di evidenziare l'effettivo trend del servizio, gli importi del grafico Tempio sono espressi a monte della rilevazione dei costi sociali (differenza tra costi e ricavi).



4.3.1 Evoluzione del servizio.

Come sopra evidenziato le attività tipiche dei servizi cimiteriali (tumulazioni e inumazioni) hanno ceduto il passo alla scelta della cremazione, in linea con l'andamento nazionale ed europeo.

Questa tendenza, ormai rinsaldata nel corso degli anni, attesta la necessità di proseguire con tutte le attività di rinnovamento e mantenimento tecnico-manutentivo dell'impianto forno e dei collegati dispositivi ed attrezzature in uso, mediante una costante programmazione di interventi finanziati dall'apposito fondo regionale vincolato.

Ciò premesso, si evidenzia che nel corso del 2023, la Società ha provveduto:

- a) alla fornitura di un nuovo carrello di movimentazione feretri;
- b) alla sostituzione del fascio tubiero del modulo scambiatore e di due sonde di misurazione dell'ossigeno in fase di combustione;
- c) alla realizzazione della nuova illuminazione di sicurezza e emergenza interna ed esterna e della relativa cartellonistica;
- d) al ripristino di porzioni dei rivestimenti delle pareti esterne del fabbricato del Tempio;
- e) alla fornitura di un nuovo corredo di drappi e tendaggi per la Sala del Commiato;
- f) alla realizzazione di una nuova linea di alimentazione UPS;
- g) ad effettuare, mediante la cooperativa sociale Mont Fallère, una serie di interventi di manutenzione ordinaria, con particolare riferimento alla cura del verde, a piccole opere di muratura, verniciatura e pulizia generale;
- h) alla gestione dei due cimiteri frazionali gestiti oltre a contribuire alla manutenzione dell'antico cimitero del borgo di Sant'Orso;
- i) a adempiere alle attività a supporto dell'iter per il rinnovo dell'autorizzazione alle emissioni in atmosfera del tempio crematorio;
- j) a collaborare fattivamente con tutti i portatori di interesse coinvolti nell'organizzazione di momenti di commemorazione e ricordo (18 marzo, 25 aprile, 2 novembre).

Con riguardo alle manutenzioni straordinarie programmate in ambito servizi cimiteriali l'ultimo stanziamento effettuato è stato con dg n.245 del 15-12-2022 per il rifacimento asfalti e rete acquedotto (€37.508, iva esclusa).

Da agosto 2024 è inoltre operativo il nuovo programma gestionale in cloud in grado di gestire l'intera filiera amministrativa cimiteriale, comprese anche le fasi relative alle concessioni cimiteriali e all'illuminazione votiva; al riguardo è in corso la formazione e l'affiancamento ai competenti uffici comunali da parte di personale Aps, con l'obiettivo del passaggio ad Aps delle richiamate attività, ora in capo al Comune di Aosta, fermo restando la condizione prioritaria della proroga del Contratto di Servizio integrativo di settore.

A tale proposito, in riferimento all'iter di proroga contrattuale, dal maggio 2023 un apposito gruppo di lavoro congiunto Comune-Aps sta effettuando una puntuale analisi dei costi, riferita a ciascuna lavorazione o attività cimiteriale che, moltiplicata per i relativi parametri quantitativi, consentirà di ricavare

una serie di costi unitari, confrontabili con costi medi analoghi e fornire indicazioni realistiche circa l'aggiornamento del corrispettivo in Contratto di Servizio.

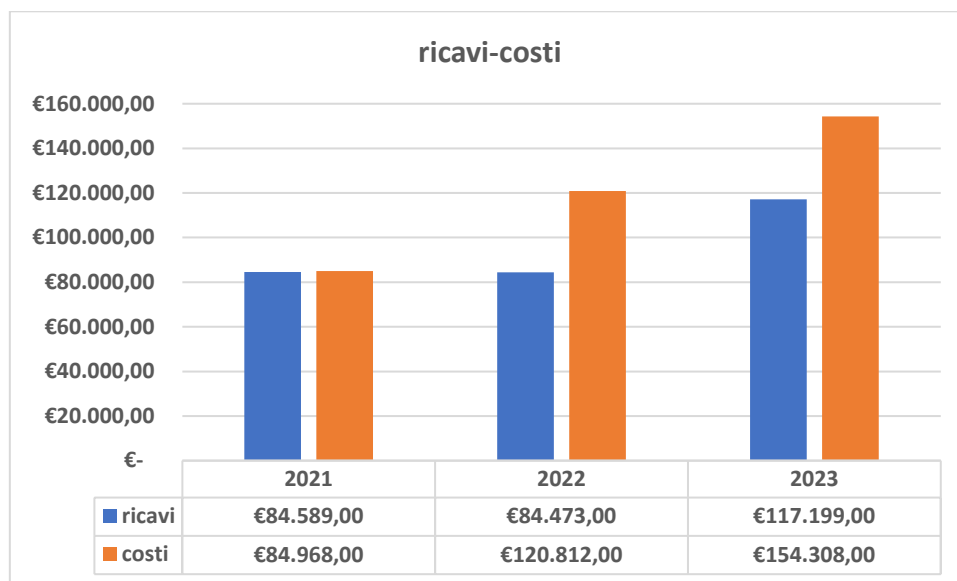
Per quanto riguarda il Tempio, nel corso del corrente anno è stato rifatto il refrattario del forno ed è stata sostituita la sonda a ossigeno e verrà posata una nuova cappa aspirante, è inoltre in fase esecuzione l'intervento di fornitura, posa in opera e adeguamento alle norme di un nuovo gruppo elettrogeno.

Con particolare riferimento all'iter di rinnovo dell'AUA (autorizzazione unica ambientale) è utile evidenziare che l'esercizio dell'attività del Tempio è autorizzato dall'AUA di cui alla D.G.R. n.1763 del 29-6-2007, valida fino al 29-6-2022 e che la procedura di rinnovo è stata avviata da questa Società in data 6-4-2021, tuttora in fase di istruttoria presso i competenti uffici comunali; nondimeno, tenuto conto del tempo trascorso e della mutata situazione dell'impianto dal 2021 a oggi, Aps ha affidato un incarico ad una società specializzata, finalizzato alla predisposizione delle documentazione tecnica necessaria all'ottenimento di una nuova AUA, aggiornata alla situazione attuale dell'impianto.

In linea generale occorre in ogni caso porre in evidenza che l'impianto del forno crematorio, risalente al 2006, seppur costantemente mantenuto "a nuovo" nel corso degli anni, denuncia uno stato di usura in conseguenza di oltre 18000 cremazioni, di cui oltre 4000 resti mortali, che aumenta le anomalie di funzionamento e le interruzioni di esercizio; per tale ragione, in uno scenario evolutivo del servizio nel medio periodo, appare opportuno prendere in considerazione la realizzazione di un nuovo impianto, rispondente ai più moderni ed efficienti criteri e parametri di funzionamento (consumo di gas e di abbattimento delle emissioni in atmosfera).

4.4 PUBBLICITA' E AFFISSIONI

Il servizio pubblicità e affissioni nel triennio di interesse mostra, nel biennio 2021-2022 una sostanziale stabilizzazione dei ricavi, a conferma di un assestamento della domanda; il medesimo indice è invece in significativa crescita nel 2023, in ragione delle avviate attività di accertamento delle posizioni insolute dal 2019 al 2023; il costo della produzione è in aumento nel biennio 2022-2023 a causa dell'incremento dei costi del personale, la cui articolazione è stata adeguata per assicurare il corretto svolgimento delle attività previste dal Contratto di Servizio; risulta pertanto confermata la significativa distanza dal break even point di questo servizio.



4.4.1 Evoluzione del servizio.

Sotto il profilo dell'accoglienza al pubblico e del benessere organizzativo, si conferma che l'avvenuto accorpamento nella sede di c.so Lancieri 30, degli uffici strumentali e pubblicità e affissioni ha efficientato l'organizzazione complessiva di entrambi i servizi, sia per quanto attiene alle attività di front, sia per quelle di back office.

Dal punto di vista dell'azione amministrativa, il Regolamento del canone patrimoniale di concessione, autorizzazione o esposizione pubblicitaria e del canone mercatale, (approvato con dcc n.34 del 17 marzo 2021, a valere dal 2021), che tuttora presenta alcuni profili di dubbia interpretazione, è stato oggetto di un apposito e qualificato parere legale in merito all'applicazione di una serie di articoli concernenti il servizio, copia del parere è stata trasmessa ai competenti uffici comunali.

Nel corso del 2023 e 2024 sono stati emessi gli avvisi di accertamento relativi alle annualità dal 2019 al 2023.

Nel maggio 2024 è stato stipulato un contratto con una azienda specializzata (San Marco spa di Lecco) avente ad oggetto una serie di prestazioni di particolare importanza per un'efficace gestione del servizio:

- censimento capillare delle esposizioni pubblicitarie su tutto il territorio comunale (effettuato tra giugno e settembre 2024 con oltre 3700 esposizioni rilevate);
- fornitura di un nuovo gestionale in cloud sul quale è in corso il trasferimento dei dati dal precedente software e il caricamento dei dati del censimento;
- attività di riscossione coattiva dei crediti sia di natura tributaria (fino al 2020) e patrimoniale, comprensiva di ingiunzioni fiscali e azioni esecutive, anche mediante il supporto di uno studio legale convenzionato con la richiamata azienda.

L'obiettivo è di disporre di una banca dati il più aggiornata e precisa possibile, in modo che le bollettazioni del canone dal 2025 e gli avvisi di accertamento degli anni pregressi raggiungano tutti i soggetti contribuenti, incrementando i ricavi del servizio.

Con riguardo alle pubbliche affissioni si ritiene necessario effettuare, in collaborazione dei competenti uffici comunali, oltre ad un eventuale supporto di professionisti qualificati, una sostanziale revisione del Piano Generale degli Impianti, risalente al 2009, volto ad una riduzione, ricollocazione e ammodernamento degli impianti esistenti, prevedendo soluzioni alternative all'impianto tradizionale.

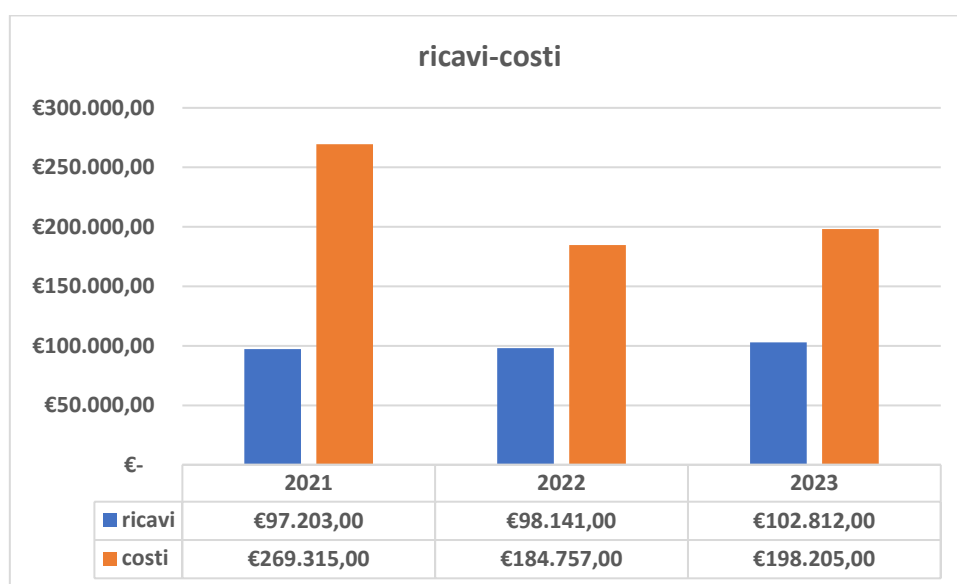
Con riguardo alla proroga del Contratto di Servizio integrativo di settore, è importante tenere presente che la qualificazione di tale servizio potrebbe ricadere nell'ambito della strumentalità, anziché in quello di servizio di interesse economico generale, in quanto la Società è chiamata a svolgere prevalenti funzioni a beneficio del Comune piuttosto che a favore della collettività.

4.5 SERVIZI STRUMENTALI

I servizi strumentali accorpano diversi fasi che coadiuvano all'espletamento di attività amministrative delle quali il Comune è titolare: gestione pratiche autorizzatorie ZTL, rilascio contrassegno disabili, esenzioni sosta veicoli elettrici, permessi rosa e agevolazioni sosta su strada residenti, gestione amministrativa biciclette pubbliche, gestione delle morosità pregresse Erp fino al 2017.

Nel suo complesso il servizio, malgrado le efficienze raggiunte con l'accorpamento con il servizio pubblicità e affissioni, non è in grado di raggiungere il *break even point*, poiché, già dal 2020, a seguito della cessazione del servizio di riscossione sanzioni C.d.S., i costi superano i ricavi, come evidenziato dalla sottostante tabella.

In ordine alla proroga del Contratto di Servizio integrativo di settore, i servizi gestiti riguardano prestazioni di natura strumentale che richiedono una valutazione della congruità economica in relazione al rapporto qualità/prezzo, salvaguardando l'economicità, la celerità e il perseguimento di interessi strategici, come disposto dall'art.7, comma 2 del d.lgs. 36/2023 (Principio di auto-organizzazione amministrativa).



4.5.1 Evoluzione del servizio.

Dal 1° aprile 2024 è stato messo on line il nuovo portale ZTL del Comune di Aosta in applicazione delle nuove norme di gestione approvate a fine 2023 e modificate, in ultimo, con deliberazione di Giunta n.94 del 31-5-2024; il richiamato portale, la cui configurazione è frutto di un lungo, complesso ma efficace lavoro congiunto Aps-Inva-Comune-Sismic (azienda fornitrice del gestionale), consente al cittadino interessato di svolgere l'intera procedura di richiesta e ottenimento dell'autorizzazione via web, senza più recarsi presso lo sportello Aps o dover esporre sul veicolo un contrassegno fisico.

Da aprile 2024 ad oggi sono state gestite oltre 3000 pratiche on-line.

Lo sportello ZTL di Aps resta in ogni caso operativo e aperto al pubblico su prenotazione on-line degli appuntamenti.

Con riguardo al servizio di recupero insoluti Erp fino al 2017 (dal 2018 la gestione Erp è passata ad Arer), le attività connesse procedono in modo adeguato ed efficace, in forza della ventennale esperienza gestoria del servizio di edilizia residenziale pubblica del Comune di Aosta: dal 2018 sono stati riversati al Comune €359.000 di recuperi relativi a canoni di locazione e spese per servizi; allo stato Aps sta affiancando i competenti uffici comunali nel caricamento dei ruoli sul gestionale del Comune, titolare della riscossione a mezzo ruolo.

5. MISURE DI PREVENZIONE CORRUZIONE E TRASPARENZA.

Aps spa, in quanto società a totale controllo pubblico, ha integralmente recepito le norme e disposizioni vigenti in materia di organizzazione, gestione, prevenzione della corruzione e trasparenza, discendenti dalla Legge n. 190 del 2012 e sostanziate, per le società pubbliche, nel d.lgs. n. 175 del 2016 TUSP, dei decreti attuativi della Legge delega c.d. Madia n. 124/2015 e nelle Linee Guida ANAC, di cui alla deliberazione dell'Autorità n.1134/2017.

In particolare, la Società ha provveduto:

- a) in esecuzione dell'articolo 1, comma 7, della Legge n. 190 del 2012, con apposita deliberazione di C.d.A., a nominare il proprio Responsabile³³ della Prevenzione della Corruzione (R.P.C.), al quale è attribuita, in seguito al d.lgs. n. 97 del 2016 in aggiornamento alla Legge n. 190 del 2012, anche la responsabilità in merito agli adempimenti previsti dalla Trasparenza.
- b) a dotarsi di un Organismo di Vigilanza³⁴ (O.d.V.);
- c) a redigere ed approvare il piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPC) 2023-2025;
- d) ad approvare nel marzo 2023 una completa revisione del modello di organizzazione gestione e controllo previsto dal d.lgs. n. 231 del 2001 (MOG), di cui il PTPC è parte integrante e sostanziale ed il cui completamento è previsto entro il corrente anno.

³³ La figura del R.P.C.T. rappresenta uno dei soggetti fondamentali nell'ambito della normativa sulla prevenzione della corruzione e della trasparenza: ad esso sono riconosciuti poteri di interlocuzione con soggetti interni alla Società e poteri di controllo sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione. L'art. 1, comma 9. lett. c, della legge 190/2012 prevede infatti: *“obblighi di informazione nei confronti del R.P.C.T. chiamato a vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Piano”*

³⁴ Ai fini di pianificare le attività di prevenzione dei rischi di cui al d.lgs... 231/2001 e quelle di contrasto dell'illegalità e di prevenzione della corruzione di cui alla L. 190/2012, è necessaria un'efficace ed adeguata coordinazione tra O.d.V. e R.P.C.T, soggetti preposti all'attuazione delle strategie e misure declinate rispettivamente nel Modello 231 e PTPC.

Presupposto fondamentale ai fini della prevenzione è, pertanto, la fattiva collaborazione tra i due soggetti, attuata anche mediante un'attiva ed attenta attività di comunicazione. In particolare, provvedono a comunicarsi reciprocamente: gli eventuali rischi rilevati; i fatti che integrano o possono integrare una violazione del Piano o del Modello 231/2001 ovvero delle procedure richiamate in quest'ultimi documenti; la segnalazione di eventuali illeciti o reati compiuti contro la Società di cui vengono a conoscenza nell'espletamento delle rispettive funzioni.

6. PIANO INVESTIMENTI 2025-2026-2027

Come ampiamente evidenziato nelle sezioni precedenti, il piano investimenti per gli esercizi 2025, 2026 e 2027 risente della scadenza al 31 dicembre 2027 di tutti i contratti di servizio in essere che sono fondamentali per garantire il corretto funzionamento di tutta la struttura aziendale e la sua continuità.

La Società, pertanto, ha provveduto ad anticipare negli esercizi 2023-2024 quasi la totalità degli investimenti programmati ed evidenziati nei piani industriali precedenti ed ha, in quest'occasione, ipotizzato nuove attività di investimento esclusivamente nell'esercizio 2025 riservandosi di integrare il tema allorquando i contratti di servizio verranno prorogati e sarà certo sia l'arco temporale nel quale potranno essere correttamente ammortizzati i costi da sostenere sia i servizi che verranno affidati ad APS e le obbligazioni che li perimetreranno.

Piano investimenti 2025 2026 2027	(stima importi iva esclusa)
	2025
Farmacie	
Nuovi dispositivi autoanalisi	6.000,00 €
Monitor casse touch	6.000,00 €
Riprogettazione sito farmacie	9.000,00€
Insegne F2 e F3	10.000,00€
totale	31.000,00 €
Sosta	
sostituzione nr.6 portoni antincendio Carrel	80.000,00 €
Manutenzione straordinaria parcheggi in struttura	50.000,00 €
Nuovo sistema barriere consolata	70.000,00 €
totale	200.000,00 €
Cimitero	
nuovi cassonetti raccolta differenziata	5.000,00 €
Dispositivi inumazione/tumulazione feretri	30.000,00 €
totale	35.000,00 €
Pubaff	
licenza applicativo censimenti	3.000,00 €
totale	3.000,00 €
Strumentali	
totale	- €
Comuni	
nuova centrale termica	20.000,00 €
rinnovamento siti istituzionali	9.000,00 €
totale	29.000,00 €
Totale 2025	298.000,00 €

	2026
Farmacie	
totale	- €
Sosta	
totale	- €
Cimitero	
totale	- €
Pubaff	
totale	- €
Strumentali	
totale	- €
Comuni	
totale	- €
Totale 2026	- €
	2027
Farmacie	
totale	- €
Sosta	
totale	- €
Cimitero	
totale	- €
Pubaff	
totale	- €
Strumentali	
totale	- €
Comuni	
totale	- €
Totale 2027	- €

6.bis Riscontro verbale del Comitato Controllo Analogo APS spa – Piano Investimenti

Come già evidenziato nelle sezioni precedenti, il piano investimenti per gli esercizi 2025, 2026 e 2027 risente della scadenza al 31 dicembre 2027 di tutti i contratti di servizio in essere, che costituiscono il presupposto essenziale per il corretto funzionamento della struttura aziendale e per garantire la continuità e la qualità dei servizi gestiti dalla società.

In coerenza con tale situazione, la società ha anticipato negli esercizi 2023-2024 la quasi totalità degli investimenti rilevanti, come già indicato nei piani industriali precedenti approvati dal Socio Unico.

Per l'esercizio 2025 sono stati previsti ulteriori interventi strategici, mentre per gli anni 2026 e 2027, in assenza di una proroga o rinnovo formale dei contratti di servizio, non sono stati pianificati ulteriori investimenti.

Questa scelta, adottata in via prudenziale, mira a prevenire squilibri economico-finanziari e possibili situazioni pregiudizievoli per il patrimonio della società e, indirettamente, per il Socio Unico, in ottemperanza ai principi di sostenibilità, buona gestione e diligenza amministrativa.

Condizioni per nuovi investimenti negli anni 2026 e 2027

La società, nel rispetto dei principi di buona fede, correttezza e diligenza nella gestione delle risorse pubbliche, si dichiara disponibile, vista l'insistenza del Controllo Analogico, a rivalutare l'inserimento di nuovi investimenti per gli anni 2026 e 2027.

Tuttavia, tali investimenti saranno subordinati alla formalizzazione della proroga o rinnovo dei contratti di servizio entro metà ottobre 2025 (data di approvazione del prossimo POST in Consiglio di Amministrazione), per le seguenti motivazioni:

1. Tutela della sostenibilità economica e finanziaria

La pianificazione di nuovi investimenti deve basarsi su una prospettiva di sostenibilità economica e patrimoniale.

Gli investimenti programmati richiedono un orizzonte temporale certo per il loro ammortamento, che può essere garantito solo dalla proroga/rinnovo dei contratti di servizio in scadenza.

In assenza di tale certezza, eventuali investimenti potrebbero comportare:

Perdite non recuperabili sui costi sostenuti;

Compromissione del conto economico della società;

Rischi per il Socio Unico, che potrebbe essere chiamato a rispondere in via indiretta.

2. Rischio di danno erariale

La società è consapevole del proprio dovere di operare in modo responsabile, evitando qualsiasi condotta che possa tradursi in un danno erariale.

Effettuare investimenti rilevanti in assenza di un quadro contrattuale certo potrebbe comportare:

Danno emergente: Costi sostenuti per interventi su beni o strutture che, in caso di mancata proroga dei contratti, non potrebbero essere ammortizzati o giustificati.

Lucro cessante: Mancati ricavi derivanti dall'interruzione dei servizi, con conseguente squilibrio finanziario.

Responsabilità amministrativa-contabile: La società, in qualità di partecipata pubblica, deve garantire che le proprie scelte siano prudenti e giustificate, evitando che possano essere interpretate come un utilizzo improprio delle risorse.

3. Principio di buona fede e correttezza negoziale

La disponibilità della società a valutare nuovi investimenti per gli anni 2026 e 2027 si fonda sull'affidamento in buona fede, principio cardine della gestione amministrativa, che la società ripone nelle dichiarazioni espresse dal Segretario Generale, dott. Franco Stefano, il quale, nel verbale del Comitato di Controllo Analogo, ha affermato:

“...omissis... al momento, non si rilevano motivazioni tali da prevedere l'interruzione dei servizi stessi e d'altro canto la società agisce nell'interesse del socio unico.”_

Tale dichiarazione rappresenta il presupposto essenziale e determinante per la pianificazione di eventuali attività di investimento, in quanto:

Consolida l'intenzione e la ragionevole aspettativa della continuità dei contratti di servizio;
Riflette la volontà implicita del Socio Unico di garantire la prosecuzione delle attività gestite dalla società.

Alla luce di tali affermazioni, la società ha agito in conformità al principio di diligenza del buon amministratore, come sancito dall'art. 2392 c.c., e nel rispetto del principio di buona fede, assumendo che gli investimenti eventualmente pianificati per gli esercizi 2026 e 2027 siano coerenti con la prospettiva di continuità dei rapporti contrattuali in essere.

Per mero tuziorismo si evidenzia che l'orientamento consolidato della Corte dei Conti ed il quadro normativo vigente delineano i principi di responsabilità connessi alla gestione delle risorse pubbliche e alla tutela del patrimonio pubblico.

In particolare:

1. Codice della giustizia contabile (D.Lgs. 174/2016):

Art. 1: Definisce l'ambito di applicazione del Codice, attribuendo alla Corte dei Conti la giurisdizione in materia di responsabilità amministrativa e contabile.

Art. 3: Stabilisce il principio di responsabilità per danno erariale, specificando che la condotta del soggetto responsabile deve essere caratterizzata da dolo o colpa grave e deve causare un danno patrimoniale alle risorse pubbliche.

2. Principio di diligenza del buon amministratore (art. 2392 c.c.):

Gli amministratori delle società partecipate e i dirigenti pubblici sono tenuti a gestire le risorse loro affidate con la massima diligenza, evitando comportamenti che possano arrecare danni al patrimonio aziendale o pubblico.

3. Principio del legittimo affidamento:

La giurisprudenza della Corte dei Conti sottolinea che, in materia di danno erariale, il principio di legittimo affidamento si applica anche alle dichiarazioni e agli atti posti in essere dai rappresentanti degli enti pubblici. In particolare, qualora tali atti o dichiarazioni abbiano generato un ragionevole affidamento in capo a un soggetto pubblico o a una società partecipata, il danno patrimoniale derivante da un'inadempienza successiva è imputabile al soggetto che ha generato tale affidamento.

4. Danno erariale e responsabilità solidale:

La Corte dei Conti ha stabilito che la responsabilità amministrativa e contabile si configura qualora un soggetto pubblico, con dolo o colpa grave, generi un danno al patrimonio pubblico. Tale responsabilità può essere solidale tra i soggetti coinvolti nel processo decisionale, quando sia dimostrato che il danno sia stato causato da un affidamento ingiustificato o da negligenza.

La società, pertanto, pur facendo affidamento sulle dichiarazioni del Segretario Generale, si impegna a:

1. Monitorare costantemente l'evoluzione dei rapporti contrattuali, in modo da pianificare prudentemente eventuali investimenti;
2. Subordinare ogni decisione di investimento per gli esercizi 2026 e 2027 alla formalizzazione della proroga o rinnovo dei contratti di servizio entro i termini previsti (metà ottobre 2025, data di approvazione del prossimo POST);
3. Evitare investimenti in assenza di un quadro contrattuale certo, al fine di garantire la sostenibilità economico-finanziaria della società e prevenire ipotesi di danno erariale;
4. Documentare in modo trasparente tutte le decisioni assunte, per garantire la tracciabilità delle scelte e la coerenza con i principi di sana gestione amministrativa.

Alla luce di quanto sopra evidenzia in estrema sintesi i potenziali investimenti per gli anni 2026 e 2027: riconfigurazione aree vendita F4, ampliamento dotazioni dispositivi di diagnostica, rinnovamento parcometri, manutenzioni straordinarie impianti e dotazioni funzionali parcheggi in struttura, riqualificazione energetica sede sociale.

8. PREVENTIVO 2025-2026-2027³⁵

CONTO ECONOMICO	2025	2026	2027
A) Valore della produzione			
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	11.750.000,00 €	11.750.000,00 €	11.750.000,00 €
Vendite e prestaz.per contanti	6.250.000,00 €	6.250.000,00 €	6.250.000,00 €
Vendite e prestaz. S.S.N.	2.500.000,00 €	2.500.000,00 €	2.500.000,00 €
Incassi Parcheggio in struttura	750.000,00 €	750.000,00 €	750.000,00 €
Incassi zone blu	1.100.000,00 €	1.100.000,00 €	1.100.000,00 €
Servizi ZTL e strumentali	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €
Aggio Servizio Pubblicita'	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €
Gestione Servizi Cimiteriali	400.000,00 €	400.000,00 €	400.000,00 €
Servizio Cremazioni	550.000,00 €	550.000,00 €	550.000,00 €
5) altri ricavi e proventi	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
Totale valore della produzione	11.770.000,00 €	11.770.000,00 €	11.770.000,00 €
B) Costi della produzione			
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	5.200.000,00 €	5.200.000,00 €	5.200.000,00 €
7) per servizi	1.200.000,00 €	1.200.000,00 €	1.200.000,00 €
8) per godimento di beni di terzi	965.000,00 €	965.000,00 €	965.000,00 €
<i>di cui COSAP</i>	<i>808.600,00 €</i>	<i>808.600,00 €</i>	<i>808.600,00 €</i>
9) per il personale	3.620.000,00 €	3.620.000,00 €	3.620.000,00 €
10) ammortamenti e svalutazioni	350.000,00 €	370.000,00 €	370.000,00 €
11) variazioni delle rimanenze	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
12) accantonamenti per rischi	- €	- €	- €
14) oneri diversi di gestione	350.000,00 €	350.000,00 €	350.000,00 €
Totale costi della produzione	11.715.000,00 €	11.735.000,00 €	11.735.000,00 €
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	55.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €

³⁵ Conto Economico Preventivo Bilancio UE: la parte finanziaria c) è stata omessa in quanto non risulta essere rilevante ai fini della redazione del conto economico previsionale.

La differenza tra valore e costi della produzione (A-B) corrisponde, pertanto, al Risultato di bilancio ante imposte.

9. Sintesi conforme all'articolo 6 del Decreto Legislativo 33/2013 (Qualità delle informazioni pubblicate: completezza, aggiornamento, semplicità di consultazione e comprensibilità) ed ai criteri dettati dalla Legge 4/2004 – decreto legislativo 106/2018

Introduzione al Documento di Sintesi del Programma Operativo Strategico 2025-2027 di APS S.p.A.

Il presente documento offre una sintesi approfondita e strutturata del Programma Operativo Strategico Triennale 2025-2027 elaborato da APS S.p.A., società interamente partecipata dal Comune di Aosta e configurata come soggetto in house providing.

Tale programma costituisce il principale strumento di pianificazione strategica della società, attraverso il quale vengono definiti obiettivi, azioni e strumenti necessari per garantire la continuità, l'efficienza e la sostenibilità dei servizi pubblici locali a rilevanza economica non a rete e strumentali nel medio termine. In ottemperanza agli obblighi normativi previsti dal Decreto Legislativo 33/2013 (c.d. "Decreto Trasparenza") e successive modifiche e integrazioni, la presente sintesi del Piano Industriale 2025-2027 è finalizzata a garantire la conformità ai principi di trasparenza, accessibilità e qualità delle informazioni, richiesti per le società a totale partecipazione pubblica.

Conformità ai requisiti del Decreto Legislativo 33/2013

La pubblicazione della sintesi del Programma Operativo Strategico risponde pienamente ai requisiti normativi previsti dagli articoli 3, 6, 7 e 8 del Decreto Legislativo 33/2013, con particolare riferimento ai seguenti aspetti:

Qualità delle informazioni

- a) Il documento pubblicato garantisce la completezza delle informazioni, includendo obiettivi strategici, previsioni economico-finanziarie e dettagli sugli investimenti programmati per il triennio 2025-2027.
- b) Le informazioni sono state aggiornate in base alle ultime deliberazioni approvate dagli organi societari e dal Comune di Aosta, socio unico della società.
- c) La sintesi esplicativa allegata ha lo scopo di rendere il contenuto del Piano comprensibile anche a un pubblico non esperto, grazie all'uso di un linguaggio chiaro e alla lettura combinata con gli schemi, tabelle e grafici del documento integrale.

Accessibilità e conformità agli atti originali

- a) Il documento è stato predisposto in un formato aperto e accessibile, conforme agli standard previsti dal Decreto Legislativo 106/2018, attuativo della Direttiva UE 2016/2102 sull'accessibilità digitale per le persone con disabilità. Il formato PDF è pienamente compatibile con i principali strumenti di lettura assistita (screen reader).
- b) È garantita la conformità agli atti originali, assicurando che il contenuto pubblicato rispecchi fedelmente il Piano approvato dagli organi di APS S.p.A.

Comprensibilità e semplicità di consultazione

a) Nonostante la complessità tecnica del documento, il Piano include una sintesi introduttiva che riepiloga le principali linee guida, gli obiettivi strategici, le previsioni economico-finanziarie e gli investimenti programmati.

b) La struttura del documento è stata organizzata in sezioni tematiche, con titoli chiari e l'uso di tabelle e grafici, in conformità al principio di semplicità di consultazione, previsto dall'articolo 6 del Decreto Legislativo 33/2013.

Tempestività della pubblicazione

La pubblicazione avviene in tempi coerenti con l'approvazione del Piano Operativo Strategico da parte degli organi societari, garantendo il rispetto dell'obbligo di tempestività di cui all'articolo 8 del Decreto Trasparenza, così come annualmente attestato dall'OdV societario, secondo quanto disposto dalla determinazione Anac n.1134/2017: «Nuove linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici».

Prevenzione della corruzione e trasparenza

Il Programma include una sezione dedicata alle misure di prevenzione della corruzione, evidenziando l'adozione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPC) e del Modello Organizzativo e di Controllo (MOG) aggiornato ai sensi del Decreto Legislativo 231/2001.

Rispetto del principio di sostenibilità e inclusione

Il documento riflette l'impegno di APS S.p.A. verso la sostenibilità economica, ambientale e sociale, delineando strategie volte a garantire la continuità e l'efficacia dei servizi pubblici in linea con le finalità istituzionali del Comune di Aosta.

Struttura del Documento

Questa sintesi è suddivisa in capitoli tematici, che corrispondono ai contenuti principali del Programma Operativo Strategico, in conformità a quanto previsto dall'art.3, comma 3 delle Linee Guida in materia di controllo analogo, approvate con deliberazione di Giunta n.92 del 26-7-2017.

1. Premesse: Quadro normativo, giurisprudenziale e operativo che regola l'attività di APS S.p.A., con particolare riferimento al modello in house providing e al controllo analogo esercitato dal Comune di Aosta.
2. Requisiti del Programma Operativo Strategico: Principi guida della pianificazione strategica, basati su sostenibilità finanziaria, coerenza, realizzabilità, prevedibilità e flessibilità.
3. Politica del personale: Analisi delle strategie per la gestione e la valorizzazione delle risorse umane, con un focus sulla formazione, il passaggio generazionale e il monitoraggio delle performance.
4. Obiettivi settoriali: Dettaglio degli interventi programmati per ciascun settore di attività (farmacie comunali, sosta e mobilità, servizi cimiteriali, pubblicità e affissioni, servizi strumentali).
5. Misure di prevenzione della corruzione e trasparenza: Iniziative adottate per garantire integrità amministrativa e prevenzione dei rischi, in linea con la normativa vigente.

6. Piano degli investimenti 2025-2027: Descrizione degli investimenti programmati per il triennio, con un focus sulle priorità per il 2025.
7. Preventivo economico 2025-2027: Previsioni sui ricavi, costi e risultati economici, basate su un approccio prudentiale e orientato alla sostenibilità finanziaria.
8. Conclusioni: Sintesi delle strategie generali e delle prospettive future, con particolare attenzione alle sfide e alle opportunità per il prossimo triennio.

Nota esplicativa sull'accessibilità

Per garantire il massimo livello di comprensione e accessibilità, il documento è corredato da una sintesi esplicativa che illustra gli aspetti salienti del Piano in un linguaggio più semplice. Eventuali richieste di chiarimenti o accesso a ulteriori informazioni possono essere trasmesse agli indirizzi di posta elettronica riportati in calce dell'home page del sito societario.

Conclusione

Il Programma Operativo Strategico 2025-2027 di APS S.p.A. rappresenta un documento fondamentale per la pianificazione e la gestione dei servizi pubblici locali. Esso integra principi di sostenibilità, innovazione e trasparenza, rispondendo alle esigenze della collettività e alle priorità strategiche del Comune di Aosta. La sua pubblicazione, conforme agli obblighi previsti dal Decreto Legislativo 33/2013, garantisce un accesso trasparente e completo alle informazioni, rafforzando il ruolo di APS S.p.A. come attore chiave per lo sviluppo del territorio e il benessere della comunità.

Capitolo 1 - Premesse

1. Contesto normativo e giurisprudenziale

Il Programma Operativo Strategico Triennale 2025-2027 di APS S.p.A. è redatto in conformità al quadro normativo e giurisprudenziale che disciplina le società a partecipazione pubblica e in house providing (letteralmente in italiano traducibile in servizio in affidamento a controllo diretto) e secondo quanto previsto dalle richiamate Linee Guida in materia di controllo analogo, al fine di garantire trasparenza, efficienza e perseguimento dell'interesse pubblico.

Tra i riferimenti principali:

- a) Direttiva 2014/24/UE e giurisprudenza della Corte di Giustizia dell'Unione Europea, che regolano gli affidamenti diretti e il controllo analogo.
- b) Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n. 175 (Testo Unico sulle Società Partecipate): regola la costituzione, il funzionamento e la gestione delle società pubbliche.
- c) Deliberazione di Giunta comunale n.92 del 36-7-2017 che fornisce indirizzi per il contenimento delle spese di funzionamento delle società partecipate e direttive per l'esercizio del controllo analogo sulle società partecipate del Comune di Aosta operanti in regime di "in house providing" strumentale.
- d) Decreto Legislativo 31 marzo 2023, n. 36 (Codice dei Contratti Pubblici): disciplina gli affidamenti e i contratti pubblici, limitando le proroghe contrattuali ai casi eccezionali, ma consentendo proroghe anticipate in presenza di giustificazioni normative o fattuali.
- e) Decreto Legislativo 23 dicembre 2022, n. 201, che riordina la gestione dei servizi pubblici locali di rilevanza economica.
- f) Linee guida dell'Autorità Nazionale Anticorruzione n. 1134/2017 e normative regionali (Legge Regionale della Valle d'Aosta 14 novembre 2016, n. 20). Quest'ultima, pur non vincolante per la società, rappresenta un punto di riferimento per garantire trasparenza ed efficienza nella gestione.

2. Natura giuridica e modello operativo di APS S.p.A.

APS S.p.A. è una società interamente partecipata dal Comune di Aosta, configurata come società in house providing. Questo modello prevede che il Comune eserciti un controllo strategico e operativo sulla società, garantendo la realizzazione di finalità pubbliche. La società opera prevalentemente secondo il regime giuridico delle società di diritto privato, salvo deroghe specifiche, e svolge attività legate ai servizi pubblici locali, tra cui la gestione di farmacie comunali, parcheggi, servizi cimiteriali e pubblicità.

La durata della società è prevista fino al 2057, mentre i contratti di servizio in essere scadranno il 31 dicembre 2027, come disposto dall'art.1, comma 2 del Contratto di Servizio Quadro. La proroga di tali contratti rappresenta una priorità strategica per garantire la continuità operativa e l'efficacia della pianificazione degli investimenti futuri.

3. Controllo analogo e responsabilità giuridiche

Il Comune di Aosta esercita un controllo analogo sulla società, inteso non come un controllo gerarchico assoluto, ma come un'influenza dominante sulle decisioni fondamentali e strategiche. Questo modello di controllo garantisce un equilibrio tra efficienza operativa e rispetto delle finalità pubbliche, senza compromettere l'autonomia giuridica della società.

Gli amministratori e i dipendenti sono soggetti sia alle responsabilità ordinarie previste per le società di capitali, sia alla giurisdizione della Corte dei conti in caso di danno erariale, come previsto dall'articolo 12 del Testo Unico sulle Società Pubbliche. La giurisprudenza più recente (come l'ordinanza della Corte di Cassazione n. 567/2024) ha confermato che il controllo analogo non equivale a un controllo gerarchico tipico dell'amministrazione pubblica, ma si configura come una supervisione strategica.

4. Obiettivi strategici del triennio 2025-2027

Il documento individua due obiettivi principali per il prossimo triennio:

1. Recepire il Programma Operativo Strategico, sottoponendolo al controllo preliminare del Comune di Aosta, in linea con i principi di trasparenza e programmazione strategica.
2. Prorogare i contratti di servizio, garantendo così una pianificazione stabile e sostenibile delle attività e degli investimenti a medio e lungo termine.

Capitolo 2 - Requisiti del Programma Operativo Strategico

1. Principi fondamentali del Programma Operativo Strategico

Il Programma Operativo Strategico di APS S.p.A. per il triennio 2025-2027 si fonda su sei principi fondamentali che ne orientano le scelte strategiche e operative:

- a) **Sostenibilità finanziaria:** Le attività e gli investimenti pianificati sono basati su fonti di finanziamento interne solide e su eventuali agevolazioni fiscali, come quelle per l'innovazione tecnologica e la formazione professionale.
- b) **Coerenza strategica:** Le decisioni operative e gli investimenti sono stati analizzati per garantire la loro compatibilità con la struttura organizzativa esistente, le previsioni economiche e le esigenze del contesto socioeconomico.

- c) **Realizzabilità concreta:** Gli obiettivi sono stati pianificati valutando la disponibilità di risorse economiche, umane e tecnologiche, per assicurare che possano essere raggiunti nei tempi previsti.
 - d) **Credibilità previsionale:** Il programma si basa su analisi e previsioni realistiche, costruite a partire da dati verificabili e da ipotesi attendibili, per garantire il raggiungimento dei risultati attesi.
 - e) **Prevedibilità economica:** Le proiezioni finanziarie sono supportate da modelli di analisi che riducono l'incertezza e aumentano la possibilità di raggiungere gli obiettivi economici e operativi.
 - f) **Flessibilità strategica:** Il piano è stato progettato per adattarsi ai cambiamenti del contesto economico e normativo, includendo analisi che consentono di valutare l'impatto di eventuali criticità esterne, come l'inflazione o le difficoltà nel reperimento di risorse.
- Questi principi rappresentano la base per un approccio strategico che mira a garantire stabilità, trasparenza e capacità di risposta alle sfide future.

2. Struttura e basi strategiche del piano

Il piano strategico si articola su sei elementi fondamentali che ne garantiscono la completezza e la solidità:

- a) **Equilibrio finanziario:** Gli investimenti sono indirizzati a massimizzare il ritorno economico e a ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili.
- b) **Allineamento strategico:** Le scelte operative rispecchiano gli obiettivi generali della società e sono finalizzate a migliorare l'efficienza e l'efficacia delle attività.
- c) **Attuabilità operativa:** Le azioni previste sono state sottoposte a verifiche di fattibilità, considerando variabili come i costi, le risorse necessarie e i tempi di realizzazione.
- d) **Solidità delle previsioni:** Le analisi si basano su dati storici e su studi approfonditi, per garantire che le proiezioni siano credibili e affidabili.
- e) **Adattabilità delle strategie:** Il piano è stato costruito per rispondere a eventuali cambiamenti nel contesto economico, normativo e sociale, garantendo un approccio flessibile.
- f) **Capacità di resistenza:** Sono state integrate competenze specifiche per affrontare scenari complessi, preservando la capacità della società di operare con continuità e garantire i servizi gestiti.

3. Analisi del contesto economico e delle criticità

Il Programma Operativo Strategico tiene conto delle principali dinamiche economiche e sociali che potrebbero condizionare il raggiungimento degli obiettivi.

Tra queste:

- a) **Impatto delle crisi globali:** La pandemia, le tensioni geopolitiche e le difficoltà nei mercati energetici hanno aumentato l'incertezza e reso più complesso il contesto operativo.
- b) **Cambiamenti climatici:** L'urgenza di attuare politiche volte alla sostenibilità ambientale richiede investimenti significativi e un adattamento delle strategie aziendali.
- c) **Innovazione tecnologica:** L'evoluzione delle tecnologie, come l'intelligenza artificiale e la digitalizzazione, comporta la necessità di aggiornare i processi e acquisire nuove competenze.
- d) **Andamento demografico:** La diminuzione della popolazione in età lavorativa e l'invecchiamento demografico pongono sfide sia al mercato del lavoro sia alla domanda di servizi pubblici.

4. Obiettivi principali del piano

Gli obiettivi strategici per il triennio 2025-2027 includono:

- a) Miglioramento dei processi organizzativi per incrementare l'efficienza e la qualità delle attività svolte.
- b) Introduzione di tecnologie avanzate per migliorare l'accessibilità e l'efficacia dei servizi offerti.
- c) Valorizzazione del personale attraverso percorsi formativi e politiche mirate a trattenere e motivare le risorse umane.
- d) Pianificazione economico-finanziaria sostenibile, per mantenere l'equilibrio tra costi e ricavi e garantire la stabilità nel medio e lungo termine.

Capitolo 3 - Politica del personale

1. Quadro normativo di riferimento

La gestione delle risorse umane di APS S.p.A. è regolata da un insieme di norme nazionali e locali che disciplinano i rapporti di lavoro nelle società a controllo pubblico.

Tra i principali riferimenti normativi:

- a) Articolo 19 del Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n. 175 (Testo Unico sulle Società Partecipate): stabilisce che, salvo specifiche deroghe, ai rapporti di lavoro si applicano le disposizioni del Codice Civile e delle leggi sui rapporti di lavoro subordinato, oltre ai contratti collettivi nazionali.
- b) Linee guida comunali: la Deliberazione del Consiglio Comunale di Aosta n. 92 del 2017 ha introdotto indirizzi specifici per il contenimento dei costi di funzionamento della società e una maggiore efficienza organizzativa.
- c) Contratti collettivi nazionali di lavoro: i dipendenti di APS S.p.A. sono inquadrati in diversi Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (CCNL), che regolano diritti e doveri in base alla natura delle mansioni svolte (settore farmaceutico, commercio, servizi pubblici locali).

2. Principi guida della politica del personale

La gestione del personale di APS S.p.A. si ispira a principi fondamentali volti a garantire un ambiente di lavoro equo, meritocratico e orientato alla crescita professionale.

Tra questi:

- a) **Trasparenza:** I processi di selezione, reclutamento e promozione del personale, disciplinati da apposito Regolamento societario, si svolgono nel rispetto dei principi di pubblicità, imparzialità e parità di trattamento.
- b) **Meritocrazia:** La valorizzazione dei dipendenti avviene sulla base delle competenze dimostrate e delle performance raggiunte.
- c) **Equità:** Viene garantita pari opportunità a tutti i lavoratori, con un'attenzione particolare alla conciliazione vita-lavoro e alla tutela delle categorie più vulnerabili.
- d) **Formazione continua:** APS S.p.A. promuove percorsi di aggiornamento e sviluppo delle competenze tecniche e professionali, in linea con l'evoluzione normativa e tecnologica del settore.
- e) **Sostenibilità economica:** Le politiche retributive e organizzative sono progettate per mantenere un equilibrio tra la valorizzazione del personale e la sostenibilità economica complessiva della società.

3. Piano di riorganizzazione del personale

Il capitolo analizza le criticità attualmente presenti nella gestione delle risorse umane e delinea un piano di riorganizzazione volto a garantire efficienza, continuità operativa e qualità dei servizi.

Criticità individuate:

- a) Turnover e pensionamenti: Nei prossimi tre anni sono previsti almeno cinque pensionamenti, che riguarderanno sia personale amministrativo sia dipendenti operativi nei servizi cimiteriali, nella mobilità e nel settore farmaceutico.
- b) Carenza di personale specializzato: La società ha incontrato difficoltà nel reperire figure professionali qualificate, come farmacisti, accertatori per la sosta e tecnici specializzati.
- c) Conciliazione vita-lavoro: L'accesso a regimi di lavoro part-time e i diritti legati a congedi parentali, malattie e altre esigenze personali hanno temporaneamente ridotto la disponibilità di personale operativo.

Misure adottate e proposte:

- a) Nuove assunzioni: Entro il triennio 2025-2027, è prevista l'assunzione di otto nuove figure professionali tramite selezioni pubbliche. Queste includeranno farmacisti collaboratori, magazzinieri, accertatori della sosta e un tecnico ambientale con competenze tecnologiche e contrattuali.
- b) Formazione e riqualificazione: Saranno promossi corsi di aggiornamento per i dipendenti, con l'obiettivo di accrescere le competenze tecniche e favorire la mobilità interna. Particolare attenzione sarà dedicata alla formazione dei magazzinieri, che potranno assumere anche mansioni di supporto alla vendita in farmacia.
- c) Passaggio generazionale: La società sta pianificando un processo di successione per garantire il trasferimento delle conoscenze chiave e la continuità operativa nelle aree strategiche.

4. Gestione delle risorse umane: monitoraggio e indicatori di performance

Per garantire l'efficacia delle politiche del personale, APS S.p.A. ha introdotto una serie di indicatori chiave di performance (KPI) volti a monitorare l'organizzazione e il benessere dei dipendenti:

- a) Tasso di turnover: Misura il numero di dipendenti che lasciano la società in un determinato periodo, con l'obiettivo di individuare eventuali criticità legate al clima aziendale o alla competitività retributiva.
- b) Tasso di assenteismo: Analizza le giornate lavorative perse per malattia, congedi o altre assenze, per individuare strategie di miglioramento del benessere lavorativo.
- c) Tempo medio di reclutamento: Valuta l'efficienza dei processi di selezione del personale, con l'obiettivo di ridurre i tempi necessari per coprire le posizioni vacanti.
- d) Soddisfazione dei dipendenti: Attraverso sondaggi e focus group, viene monitorato il livello di soddisfazione del personale rispetto all'ambiente di lavoro, alle opportunità di crescita e alla qualità delle relazioni interne.
- e) Ritorno sull'investimento formativo: Misura l'impatto economico e operativo dei programmi di formazione, valutando l'efficacia degli interventi rispetto ai costi sostenuti.

5. Benessere e sicurezza sul lavoro

APS S.p.A. è impegnata nella promozione di un ambiente di lavoro sicuro e inclusivo, con particolare attenzione alla salute fisica e mentale dei dipendenti.

Tra le iniziative avviate:

- a) **Prevenzione dei rischi:** Sono stati attivati programmi di formazione specifica sulla sicurezza sul lavoro, in linea con le norme vigenti.
- b) **Supporto psicologico:** La società ha coinvolto una psicologa del lavoro per offrire attività di ascolto e supporto ai dipendenti, con l'obiettivo di prevenire il disagio lavorativo e migliorare il clima organizzativo.
- c) **Gestione dello stress lavorativo:** Vengono adottate misure per ridurre lo stress correlato all'attività professionale, promuovendo un equilibrio tra vita privata e lavoro

Capitolo 4 - Obiettivi settoriali

Il quarto capitolo del Programma Operativo Strategico 2025-2027 di APS S.p.A. descrive gli obiettivi strategici e le linee di intervento per i principali servizi gestiti dalla società. Le iniziative mirano a migliorare la qualità dei servizi pubblici, promuovendo innovazione, sostenibilità e un utilizzo più efficiente delle risorse, in linea con le esigenze del Comune di Aosta e dei cittadini. I settori di intervento includono le farmacie comunali, i servizi di sosta e mobilità, i servizi cimiteriali e del Tempio crematorio, la gestione della pubblicità e delle affissioni e i servizi strumentali.

1. Farmacie comunali

APS S.p.A. gestisce cinque farmacie comunali, tra cui una in convenzione con il Comune di Gignod. Il settore rappresenta un pilastro strategico per il servizio pubblico locale, con un fatturato complessivo che nel 2023 ha superato gli 8,6 milioni di euro (+2% rispetto al 2022).

Obiettivi principali:

- a) **Ristrutturazione e ammodernamento:** La Farmacia Comunale n. 2 sarà ristrutturata per migliorare i flussi di clientela e ottimizzare gli spazi, seguendo le best practices di visual merchandising.
- b) **Introduzione di nuovi servizi:** Saranno introdotti servizi di consulenza nutrizionale, podologica, estetica e infermieristica, con l'obiettivo di ampliare il modello della "farmacia dei servizi".
- c) **Digitalizzazione:** Verrà implementata un'applicazione per la prenotazione di servizi, la gestione delle terapie e la consegna a domicilio dei farmaci. Inoltre, sarà introdotta una carta fedeltà elettronica per incentivare la clientela e personalizzare l'offerta.
- d) **Formazione del personale:** Saranno promossi corsi di aggiornamento per farmacisti e magazzinieri, con l'obiettivo di migliorare il livello di consulenza offerto e ampliare le competenze tecniche.
- e) **Espansione dei servizi di telemedicina:** La farmacia offrirà prestazioni di telemonitoraggio, come elettrocardiogrammi e monitoraggi della pressione, in linea con le iniziative regionali sulla telemedicina.

2. Servizi di sosta e mobilità

APS gestisce 1.658 stalli a pagamento su strada e 1.610 posti in struttura, distribuiti su cinque parcheggi principali. Il settore ha registrato una crescita dei ricavi nel triennio 2021-2023, passando da 1,7 milioni di euro nel 2021 a oltre 2,1 milioni di euro nel 2023.

Aree di intervento nel medio termine:

- a) Digitalizzazione della gestione della sosta: sistemi di riconoscimento automatico delle targhe per semplificare i controlli e migliorare l'efficienza operativa.
- b) Manutenzione straordinaria dei parcheggi: interventi strutturali nei parcheggi in struttura, tra cui la sostituzione di portoni antincendio e il miglioramento dei sistemi di accesso.
- c) Riorganizzazione della sosta su strada: La riduzione degli stalli a pagamento su strada, dovuta all'introduzione delle piste ciclabili, sarà compensata da un maggiore utilizzo dei parcheggi in struttura e di modalità di trasporto alternative.
- d) Promozione della mobilità sostenibile: i servizi dedicati alle biciclette pubbliche, incluse le velostazioni e i moduli per il deposito sicuro delle biciclette, e sarà mantenuta la gestione delle pensiline delle fermate del trasporto pubblico locale.
- e) Ruolo strategico nella pianificazione urbana: APS continuerà a operare come Mobility Manager d'area (letteralmente in italiano traducibile in gestore della mobilità), coordinando le attività relative ai piani di spostamento casa-lavoro e promuovendo iniziative come la Settimana Europea della Mobilità.

3. Servizi cimiteriali e Tempio crematorio

APS gestisce il cimitero suburbano di Aosta, due cimiteri frazionali e il Tempio crematorio e altri servizi cimiteriali. Nel 2023 il fatturato del settore ha raggiunto 1,1 milioni di euro, con una stabilizzazione delle cremazioni intorno a 1.100 l'anno.

Obiettivi principali:

- a) Manutenzione del forno crematorio: Sono previsti interventi per migliorare l'efficienza del forno crematorio, tra cui la sostituzione di componenti usurati e l'installazione di un nuovo gruppo elettrogeno.
- b) Digitalizzazione amministrativa: Verrà introdotto un sistema informatico per la gestione delle concessioni cimiteriali e dell'illuminazione votiva, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza e la trasparenza.
- c) Rinnovo delle autorizzazioni ambientali: La società sta completando le procedure per ottenere una nuova autorizzazione unica ambientale, necessaria per garantire la conformità alle normative.
- d) Progetti a lungo termine: È in corso la valutazione per la costruzione di un nuovo forno crematorio, in considerazione dell'usura dell'impianto esistente e della crescente domanda di cremazioni.

4. Servizio pubblicità e affissioni

Il servizio pubblicità e affissioni ha registrato un incremento significativo dei ricavi nel 2023, passando da 84.000 euro nel 2022 a 117.000 euro, grazie alle attività di accertamento sulle posizioni insolute.

Obiettivi principali:

- a) Aggiornamento della banca dati: È stato completato un censimento delle esposizioni pubblicitarie, con oltre 3.700 posizioni rilevate, per migliorare la precisione delle bollettazioni e degli accertamenti.
- b) Revisione degli impianti pubblicitari: Si prevede una razionalizzazione degli spazi pubblicitari, con una riduzione del numero di impianti e la loro riqualificazione per adattarli alle esigenze moderne.
- c) Nuovi strumenti di gestione: Sarà implementato un nuovo software gestionale per migliorare la gestione delle esposizioni pubblicitarie e delle riscossioni.

5. Servizi strumentali

I servizi strumentali comprendono attività di supporto amministrativo per il Comune di Aosta, tra cui la gestione delle pratiche relative alla Zona a Traffico Limitato (ZTL), i permessi di sosta e le esenzioni.

Obiettivi principali:

- a) Portale per la gestione della ZTL: È stato messo online un nuovo portale che consente ai cittadini di gestire autonomamente le richieste di autorizzazione, migliorando l'efficienza e riducendo i tempi di attesa.
- b) Recupero dei crediti ERP (Edilizia Residenziale Pubblica): La società continuerà a supportare il Comune nel recupero delle morosità pregresse relative agli alloggi di edilizia residenziale pubblica.

Sintesi conforme all'articolo 6 del Decreto Legislativo 33/2013

(Qualità delle informazioni pubblicate: completezza, aggiornamento, semplicità di consultazione e comprensibilità)

Capitolo 5 - Misure di prevenzione della corruzione e trasparenza

Il quinto capitolo del Programma Operativo Strategico 2025-2027 di APS S.p.A. illustra le politiche e le azioni intraprese per garantire il rispetto delle normative in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, in linea con le disposizioni del Decreto Legislativo 33/2013, della Legge 190/2012 e del Decreto Legislativo 175/2016 (Testo Unico sulle Società Partecipate). APS S.p.A., in quanto società interamente partecipata dal Comune di Aosta, adotta strumenti e procedure specifiche che assicurano integrità amministrativa e contrasto ai fenomeni corruttivi.

1. Quadro normativo di riferimento

Le misure adottate da APS S.p.A. si basano sui seguenti riferimenti normativi e regolamentari:

- a) Legge 190/2012: Introduce l'obbligo di adottare misure di prevenzione della corruzione nelle pubbliche amministrazioni e nelle società a controllo pubblico.
- b) Decreto Legislativo 33/2013: Regola la trasparenza amministrativa e stabilisce obblighi di pubblicazione di dati e documenti.
- c) Decreto Legislativo 175/2016 (Testo Unico sulle Società Partecipate): Disciplina l'organizzazione, la gestione e il controllo delle società partecipate, anche in relazione alla prevenzione della corruzione.
- d) Linee guida ANAC n. 1134/2017: Forniscono indicazioni per l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione da parte delle società pubbliche.

2. Misure organizzative adottate da APS S.p.A.

APS S.p.A. ha implementato un sistema strutturato di prevenzione della corruzione, integrato con gli strumenti di gestione della trasparenza e del controllo interno. Tra le principali azioni intraprese si evidenziano:

1. Nomina del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)

- a) In ottemperanza alla Legge 190/2012, il Consiglio di Amministrazione di APS ha nominato un Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), incaricato di vigilare sull'applicazione delle misure preventive e di garantire il rispetto degli obblighi di trasparenza.
- b) Il RPCT ha poteri di controllo, di interlocuzione con i soggetti interni alla società e di verifica sull'attuazione delle misure previste nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPC).

2. Adozione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT)
- APS ha approvato un PTPCT per il triennio 2023-2025, che definisce le strategie e le azioni per prevenire il rischio di corruzione. Il piano è integrato con il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo previsto dal Decreto Legislativo 231/2001 e individua aree a rischio, misure specifiche e procedure operative.

3. Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (MOG)

Nel marzo 2023, APS ha aggiornato il proprio MOG, in conformità al Decreto Legislativo 231/2001, che disciplina la responsabilità amministrativa delle società. Il modello comprende protocolli per la prevenzione dei reati e procedure per individuare e gestire i rischi.

4. Istituzione dell'Organismo di Vigilanza (ODV)

APS ha nominato un Organismo di Vigilanza (ODV), incaricato di monitorare l'osservanza del MOG e del PTPC. L'ODV e il RPCT collaborano strettamente per garantire un'efficace prevenzione delle irregolarità e una corretta gestione delle segnalazioni.

5. Formazione del personale

La società organizza attività formative rivolte ai dipendenti, con l'obiettivo di sensibilizzare il personale sui temi della trasparenza, della legalità e della prevenzione della corruzione.

3. Strumenti di trasparenza

APS S.p.A. adempie agli obblighi di trasparenza previsti dal Decreto Legislativo 33/2013, mettendo a disposizione del pubblico informazioni aggiornate e accessibili attraverso il proprio sito internet.

Obblighi di pubblicazione:

a) Pubblicazione di dati e documenti: APS garantisce la trasparenza amministrativa pubblicando sul proprio sito istituzionale i documenti previsti dalla normativa, tra cui bilanci, contratti di servizio, compensi degli organi societari e le misure di prevenzione della corruzione attuate.

a. Sezione "Società Trasparente": La società pubblica sul Portale della trasparenza degli Enti locali della Valle d'Aosta i dati e le informazioni richieste dalla legge, secondo quanto stabilito dagli articoli 9 e 10 del Decreto Legislativo 33/2013.

b. Monitoraggio degli obblighi di trasparenza: RPCT e OdV verificano periodicamente la conformità dei dati pubblicati, garantendo che siano completi, aggiornati e facilmente accessibili.

4. Collaborazione e segnalazioni

APS S.p.A. adotta un approccio proattivo per la gestione delle segnalazioni e la prevenzione dei rischi.

a) Sistema di segnalazione delle irregolarità (whistleblowing): È stato attivato un sistema di segnalazione, conforme alla normativa vigente, che consente ai dipendenti e ai collaboratori di segnalare eventuali condotte illecite o irregolarità in forma riservata.

b) Cooperazione tra RPCT e ODV: La collaborazione tra il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e l'Organismo di Vigilanza garantisce un controllo integrato e coordinato delle misure adottate.

c) Relazioni periodiche: RPCT e OdV, ciascuno per quanto di competenza, redigono relazioni annuali sullo stato di attuazione del PTPCT e sulle attività di prevenzione della corruzione, che vengono trasmesse al Consiglio di Amministrazione e agli organi di controllo.

5. Risultati e prospettive

Le misure messe in atto da APS S.p.A. hanno permesso di rafforzare il sistema di prevenzione dei rischi aziendali e di garantire elevati standard di trasparenza amministrativa. Per il triennio 2025-2027, la società si impegna a:

- a) Aggiornare il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, includendo le nuove esigenze normative e operative.
- b) Rafforzare la formazione del personale, con particolare attenzione ai temi della legalità e della gestione dei rischi.
- c) Integrare ulteriormente il sistema di trasparenza, migliorando l'accessibilità delle informazioni pubblicate sul sito istituzionale.

Capitolo 6 - Piano degli investimenti 2025-2027

Il sesto capitolo del Programma Operativo Strategico 2025-2027 di APS S.p.A. presenta il piano degli investimenti della società, delineando le priorità strategiche per il triennio.

Gli investimenti previsti sono strettamente legati alla scadenza, fissata al 31 dicembre 2027, di tutti i contratti di servizio in essere, che costituiscono la base operativa e finanziaria della società. Di conseguenza, il piano si focalizza principalmente sull'anno 2025, con interventi mirati e sostenibili, rimandando ulteriori azioni di lungo periodo alla definizione delle proroghe contrattuali.

1. Contesto e criteri di pianificazione degli investimenti

APS S.p.A. adotta un approccio prudentiale nella pianificazione degli investimenti, tenendo conto della necessità di garantire la sostenibilità economica e di ottimizzare le risorse disponibili nel breve termine.

- a) Vincoli temporali: La scadenza dei contratti di servizio al 2027 limita la capacità della società di programmare investimenti di lungo periodo e di ammortizzare i costi su un orizzonte temporale adeguato.
- b) Priorità strategiche: Gli investimenti pianificati per il 2025 sono finalizzati a migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi gestiti, con particolare attenzione alla manutenzione straordinaria, all'innovazione tecnologica e al potenziamento delle infrastrutture esistenti.
- c) Sostenibilità finanziaria: Tutti gli interventi previsti sono finanziati con risorse proprie della società, senza ricorrere a indebitamento aggiuntivo, per mantenere l'equilibrio economico e patrimoniale.

2. Investimenti programmati per il 2025

Il piano degli investimenti per il 2025, pari a 298.000 euro (IVA esclusa), si concentra su cinque settori principali: farmacie comunali, sosta e parcheggi, servizi cimiteriali, pubblicità e affissioni e beni strumentali per il Comune.

1. Farmacie comunali

Investimenti totali: 31.000 euro

- a) Nuovi dispositivi di autoanalisi: Acquisto di attrezzature per migliorare i servizi diagnostici offerti ai cittadini (6.000 euro).
- b) Monitor touch per casse: Sostituzione dei monitor nelle farmacie per ottimizzare le operazioni di vendita (6.000 euro).
- c) Riprogettazione del sito web delle farmacie: Creazione di un portale digitale innovativo per migliorare l'esperienza utente e promuovere i servizi offerti (9.000 euro).
- d) Nuove insegne per le farmacie comunali n. 2 e n. 3: Installazione di segnaletica moderna e funzionale (10.000 euro).

2. Sosta e parcheggi

Investimenti totali: 200.000 euro

- a) Sostituzione di sei portoni antincendio presso il parcheggio Carrel: Miglioramento della sicurezza delle strutture (80.000 euro).
- b) Manutenzione straordinaria dei parcheggi in struttura: Interventi di riparazione e adeguamento per garantire la funzionalità dei parcheggi (50.000 euro).
- c) Nuovo sistema di barriere per il parcheggio Consolata: Installazione di un sistema di accesso più efficiente e sicuro (70.000 euro).

3. Servizi cimiteriali

Investimenti totali: 35.000 euro

- a) Cassonetti per la raccolta differenziata: Acquisto di strumenti per migliorare la gestione dei rifiuti nei cimiteri (5.000 euro).
- b) Dispositivi per inumazione e tumulazione dei feretri: Aggiornamento delle attrezzature utilizzate per le operazioni cimiteriali (30.000 euro).

4. Pubblicità e affissioni

Investimenti totali: 3.000 euro

Licenza di un nuovo applicativo gestionale: Software per migliorare il monitoraggio e la gestione delle esposizioni pubblicitarie (3.000 euro).

5. Beni strumentali per il Comune

Investimenti totali: 29.000 euro

- a) Nuova centrale termica: Installazione di un sistema di riscaldamento più efficiente per le strutture comunali (20.000 euro).
- b) Rinnovamento dei siti istituzionali del Comune: Aggiornamento del portale istituzionale per migliorarne l'accessibilità e la fruibilità (9.000 euro).

3. Investimenti per il 2026 e il 2027

A causa della scadenza dei contratti di servizio, non sono stati pianificati investimenti significativi per il 2026 e il 2027. La società intende integrare il piano degli investimenti una volta che i contratti saranno prorogati, garantendo così un orizzonte temporale più ampio per l'ammortamento dei costi e una

maggior certezza operativa. Alla luce della richiesta da parte degli Uffici del Controllo Analogo del Comune di Aosta di ipotizzare comunque un piano di investimenti anche per gli anni successivi ipotizzando, pertanto, il proseguimento senza soluzione di continuit  dei servizi attualmente affidati senza mutare le condizioni evidenziate nei contratti di servizio esistenti si evidenzia quanto segue.

4. Priorit  strategiche e impatti attesi

Gli investimenti programmati per il 2025 rispondono a tre obiettivi principali:

- a) **Manutenzione e adeguamento delle infrastrutture:** Gli interventi nei parcheggi e nei cimiteri mirano a garantire la sicurezza e la piena funzionalit  delle strutture gestite da APS S.p.A.
- b) **Innovazione tecnologica:** L'introduzione di nuovi dispositivi digitali nelle farmacie e nei servizi pubblicitari migliorer  l'efficienza operativa e l'esperienza degli utenti.
- c) **Sostenibilit  ambientale ed economica:** L'acquisto di attrezzature e impianti efficienti contribuir  a ridurre i consumi energetici e a migliorare la qualit  del servizio, senza compromettere la sostenibilit  finanziaria della societ .

Capitolo 7 - Preventivo economico 2025-2027

Il settimo capitolo del Programma Operativo Strategico 2025-2027 di APS S.p.A. presenta il preventivo economico per il triennio, delineando le previsioni relative ai ricavi, ai costi e ai risultati attesi. Il piano   stato redatto seguendo i principi di prudenza, veridicit  e chiarezza, come richiesto dal Codice Civile (articoli 2423 e 2423-bis) e dalle norme in materia di trasparenza. Il documento evidenzia l'impegno della societ  nel mantenere l'equilibrio gestionale e nell'assicurare la sostenibilit  economico-finanziaria, nonostante le incertezze legate alla scadenza dei contratti di servizio al 2027.

1. Valore della produzione previsto

Il valore della produzione   stimato in 11.770.000 euro per ciascun anno del triennio 2025-2027. La distribuzione dei ricavi   suddivisa tra i diversi servizi gestiti dalla societ :

- Farmacie comunali:
 - Vendite e prestazioni per contanti: 6.250.000 euro annui.
 - Vendite e prestazioni legate al Servizio Sanitario Nazionale: 2.500.000 euro annui.
 - Totale farmacie: 8.750.000 euro annui, pari al 74% del valore della produzione totale.

- Sosta e mobilit :
 - Incassi da parcheggi in struttura: 750.000 euro annui.
 - Incassi da zone blu su strada: 1.100.000 euro annui.

- Servizi cimiteriali e tempio crematorio:
 - Gestione dei servizi cimiteriali: 400.000 euro annui.
 - Servizio cremazioni: 550.000 euro annui.

- Pubblicit  e affissioni:
 - Aggi del servizio pubblicit : 100.000 euro annui.

- Servizi strumentali e ZTL:
 - Gestione ZTL e altri servizi strumentali: 100.000 euro annui.

- Altri ricavi e proventi: 20.000 euro annui.

2. Costi della produzione previsti

Il costo totale della produzione è stimato in 11.715.000 euro per il 2025, con un leggero incremento negli anni successivi (11.735.000 euro per il 2026 e il 2027). La suddivisione dei costi è la seguente:

- Materie prime, sussidiarie e merci:
 - Totale stimato: 5.200.000 euro annui, rappresenta il 44% dei costi complessivi. Questo dato riflette principalmente i costi di approvvigionamento per farmaci e parafarmaci.

- Servizi esterni:
 - Totale stimato: 1.200.000 euro annui.

- Godimento di beni di terzi:
 - Totale stimato: 965.000 euro annui, di cui 808.600 euro dedicati al canone COSAP per la concessione degli stalli a pagamento.

- Costi del personale:
 - Totale stimato: 3.620.000 euro annui, pari al 31% dei costi complessivi. Questo dato include stipendi, contributi previdenziali e benefit aziendali.

- Ammortamenti e svalutazioni:
 - Totale stimato: 350.000 euro per il 2025, con un incremento a 370.000 euro per il 2026 e il 2027, a causa di investimenti programmati.

- Altri costi di gestione:
 - Totale stimato: 350.000 euro annui, comprensivi di accantonamenti per rischi e oneri diversi di gestione.

3. Risultati economici previsti

La differenza tra il valore della produzione e i costi è positiva per ciascun anno del triennio, portando a un utile di esercizio ante imposte:

- 2025: 55.000 euro.
- 2026: 35.000 euro.
- 2027: 35.000 euro.

Questi risultati, sebbene contenuti, testimoniano la capacità della società di mantenere un equilibrio gestionale, nonostante i vincoli operativi e temporali legati ai contratti di servizio.

4. Politiche economiche e strategie di sostenibilità

Il preventivo si basa su un approccio prudentiale, che tiene conto delle incertezze legate al contesto macroeconomico e normativo. Le principali strategie adottate per garantire la sostenibilità economico-finanziaria includono:

- a) **Contenimento dei costi:** La società ha implementato misure per ottimizzare le spese, con particolare attenzione alla razionalizzazione dei costi del personale e dei servizi esterni.
- b) **Mantenimento dell'equilibrio finanziario:** Gli investimenti previsti per il 2025 sono stati progettati per essere interamente finanziati con risorse proprie, evitando l'assunzione di nuovi debiti.
- c) **Pianificazione prudentiale:** Le previsioni economiche sono state elaborate considerando scenari realistici e basandosi sui dati storici degli ultimi tre anni.
- d) **Incremento dei ricavi:** La società punta a consolidare i ricavi attraverso l'ampliamento dei servizi offerti, in particolare quelli legati alle farmacie comunali e al tempio crematorio.

5. Sfide e criticità

La società evidenzia alcune criticità che potrebbero influenzare il raggiungimento degli obiettivi economici:

- a) **Scadenza dei contratti di servizio al 2027:** La mancanza di certezze sulle proroghe contrattuali limita la possibilità di pianificare investimenti di lungo periodo.
- b) **Inflazione e aumento dei costi operativi:** L'aumento dei prezzi delle materie prime e dei servizi potrebbe ridurre i margini di profitto.
- c) **Concorrenza e domanda variabile:** La domanda per alcuni servizi, come quelli farmaceutici e cimiteriali, è soggetta a fluttuazioni che potrebbero influenzare i ricavi.

Capitolo 8 - Conclusioni

In quest'ultimo capitolo si offre al cittadino fruitore del presente elaborato una sintesi complessiva delle strategie e delle azioni previste per il prossimo triennio, evidenziando la visione di lungo periodo della società e il suo impegno per garantire la continuità, l'efficienza e la sostenibilità dei servizi pubblici locali. Nonostante le sfide legate alla scadenza dei contratti di servizio al 31 dicembre 2027, APS S.p.A. ribadisce la propria capacità di operare in modo trasparente, responsabile e orientato al soddisfacimento delle esigenze della collettività.

1. Visione strategica complessiva

Il Programma Operativo Strategico si basa su una visione integrata che mira a:

- a) **Garantire la continuità dei servizi pubblici essenziali:** APS si impegna a mantenere elevati standard qualitativi e a soddisfare le esigenze dei cittadini e del Comune di Aosta in tutti i settori gestiti.
- b) **Promuovere l'innovazione tecnologica:** L'introduzione di tecnologie avanzate, la digitalizzazione dei processi e l'espansione dei servizi digitali rappresentano pilastri fondamentali della strategia aziendale.
- c) **Ottimizzare l'efficienza organizzativa:** La riorganizzazione interna e l'adozione di modelli operativi flessibili garantiranno una migliore allocazione delle risorse e una maggiore capacità di risposta alle sfide future.
- d) **Sostenibilità economica e ambientale:** La società intende rafforzare il proprio impegno verso la sostenibilità finanziaria e ambientale, attraverso investimenti mirati e politiche di gestione responsabile dei costi e delle risorse.

2. Obiettivi principali per il triennio 2025-2027

APS S.p.A. ha individuato una serie di obiettivi strategici che guideranno la propria azione nei prossimi tre anni, suddivisi per priorità:

1. Pianificazione a lungo termine:

- a) Proseguire con la definizione di un quadro strategico per garantire la continuità oltre il 2027, subordinando le politiche di lungo periodo alla proroga dei contratti di servizio esistenti.
- b) Adottare un modello gestionale in grado di anticipare e affrontare le incertezze normative e operative.

2. Innovazione e digitalizzazione:

- a) Potenziare i servizi digitali in tutti i settori, con particolare attenzione alle farmacie comunali, ai servizi di sosta e mobilità e alla gestione delle pratiche amministrative.
- b) Espandere l'offerta di servizi innovativi, come la telemedicina e i sistemi di monitoraggio digitale, per migliorare l'accessibilità e l'efficienza.

3. Efficienza operativa:

- a) Riorganizzare i processi interni per ottimizzare le risorse e garantire una gestione più efficiente dei servizi pubblici locali.
- b) Adottare modelli di gestione basati su indicatori di performance (KPI) per monitorare e migliorare costantemente la qualità dei servizi erogati.

4. Sviluppo del capitale umano:

- a) Promuovere la formazione continua e la valorizzazione delle competenze dei dipendenti, per garantire una forza lavoro qualificata e motivata.
- b) Pianificare un passaggio generazionale che consenta il trasferimento delle conoscenze chiave e la continuità operativa della società.

5. Sostenibilità finanziaria e ambientale:

- a) Mantenere l'equilibrio economico-finanziario attraverso una gestione rigorosa dei costi e investimenti sostenibili.
- b) Promuovere iniziative volte a ridurre l'impatto ambientale, come l'efficientamento energetico e la gestione responsabile delle risorse naturali.

3. Sfide e opportunità

Il documento evidenzia le principali sfide che APS S.p.A. dovrà affrontare nel prossimo triennio, sottolineando al contempo le opportunità che emergono dal contesto attuale:

- a) **Scadenza dei contratti di servizio:** La necessità di ottenere una proroga dei contratti entro il 2027 rappresenta una priorità strategica, evidenziata al Socio sin dal post del 2021, in quanto condiziona la pianificazione di lungo periodo e gli investimenti futuri.
- b) **Contesto economico incerto:** L'aumento dei costi operativi, l'inflazione e le dinamiche del mercato del lavoro richiederanno un'attenta gestione delle risorse economiche e umane.

- c) Tecnologia e innovazione: L'accelerazione della digitalizzazione e l'adozione di nuove tecnologie offrono opportunità significative per migliorare l'efficienza e ampliare i servizi offerti alla cittadinanza.
- d) Crescente domanda di sostenibilità: Le politiche ambientali e sociali rappresentano un'opportunità per rafforzare il ruolo della società come attore responsabile e innovativo nel panorama dei servizi pubblici locali.

10. Integrazioni richieste dal Comitato Controllo Analogo

A seguito della riunione tenutasi con gli Uffici del Controllo Analogo in data 27 dicembre 2024, in merito alla gestione e valorizzazione delle strutture cimiteriali, incardinate nel POST 2025-2026-2027, si ritiene opportuno evidenziare quanto segue, anche in un'ottica di pianificazione strategica e sostenibilità economica degli interventi:

Valutazione tecnico-strutturale del rischio sfondamenti

È stato avviato un iter procedurale finalizzato alla valutazione tecnico-peritale del potenziale rischio di sfondamento rilevato nei solai delle gallerie loculi del cimitero suburbano. A tale riguardo, si stanno attivando contatti preliminari con un operatore economico altamente qualificato, specializzato nell'analisi e nella verifica strutturale delle infrastrutture cimiteriali. Analoga attività verrà svolta in caso di necessità sulle altre strutture in gestione dopodiché sarà onere delle Parti la verifica della corretta attribuzione dei costi sostenuti.

Il conferimento dell'incarico formale è previsto per l'esercizio 2025, con l'obiettivo di impostare un cronoprogramma di interventi orientato alla mitigazione dei rischi strutturali e alla tutela della sicurezza. Tale attività sarà propedeutica alla programmazione degli eventuali interventi di ripristino, da inserire in un quadro economico previsionale coerente con i vincoli di bilancio.

Adempimenti ai sensi dell'art. 3.14 del contratto di servizio cimiteriale

In conformità con le previsioni contrattuali vigenti, la Società, in qualità di ente gestore, procederà con le seguenti attività:

1. Redazione di una relazione tecnica dettagliata sullo stato conservativo e funzionale delle strutture cimiteriali, con particolare attenzione alle criticità rilevate;
2. Formulazione di proposte operative per la realizzazione degli interventi necessari, con indicazione delle priorità di esecuzione;
3. Collaborazione con l'Amministrazione Comunale per la predisposizione di un piano organico delle manutenzioni straordinarie, articolato per fasi di intervento e supportato da un'analisi economico-finanziaria delle risorse necessarie;
4. Quantificazione analitica dei costi degli interventi programmati, da integrare nella pianificazione pluriennale della Società.
- 5.

Perizia tecnico-estimativa del forno crematorio

Alla luce del sopralluogo effettuato da ARPA e Forestale è stata perfezionato l'affidamento di un incarico per l'esecuzione di una perizia tecnico-estimativa sul forno crematorio, con l'obiettivo di:

1. Accertare lo stato conservativo dell'impianto e il livello di efficienza operativa;
2. Determinare, sulla base di criteri oggettivi, la vita utile residua dell'infrastruttura, con una proiezione dei costi di mantenimento;
3. Valutare le opzioni tecniche ed economiche per la gestione futura, incluse eventuali operazioni di manutenzione straordinaria, aggiornamento tecnologico o sostituzione integrale dell'impianto.

Parcheggi in struttura

Nel corso dell'esercizio 2024, è stato formalmente conferito all'Ing. Maietti Davide l'incarico di elaborare una perizia tecnica avente ad oggetto i parcheggi Parini e De La Ville, al fine di accertare lo stato di conservazione e procedere a un'analisi strutturale di dettaglio volta a rilevare il grado di usura e le eventuali criticità funzionali delle strutture.

All'esito delle risultanze della perizia, la Società provvederà a fornire al Socio le necessarie informazioni in relazione agli interventi di sua competenza, con particolare riferimento alla quantificazione delle spese ascrivibili al Comune, e a pianificare ed eseguire le azioni ritenute imprescindibili per la messa in sicurezza e il miglioramento funzionale dei suddetti immobili. Sarà altresì cura della Società distinguere in maniera chiara e puntuale gli interventi ricadenti nell'ambito delle obbligazioni contrattuali di competenza del gestore da quelli imputabili al Comune, nel rigoroso rispetto delle disposizioni normative e convenzionali vigenti.

Tale intervento si inserisce in una più ampia programmazione strategica finalizzata alla gestione integrata ed efficiente delle infrastrutture affidate, con l'obiettivo di perseguire la sostenibilità economico-finanziaria degli interventi, l'adempimento degli obblighi di sicurezza e il mantenimento di livelli adeguati di funzionalità ed efficienza operativa delle strutture.

Riflessioni conclusive

Le attività oggetto di integrazione, evidenziate nelle due email che si sono susseguite nelle ultime 24 ore, e qui riepilogate, si collocano in una visione sistemica e coordinata di gestione strategica delle infrastrutture cimiteriali e immobiliari, volta a garantire il rispetto dei vincoli contrattuali e normativi, la tutela degli utenti e un'allocazione ottimale delle risorse economiche disponibili.

La programmazione sarà condivisa con gli organi competenti e supportata da un'analisi costi-benefici, volta a massimizzare l'efficienza gestionale e a ripartire gli oneri esplicitati nei contratti di servizio tra le Parti.

Desidero, infine, precisare che le integrazioni apportate al piano non possono essere interpretate quale espressione di autonoma adesione o di volontà discrezionale da parte della Società.

Esse rappresentano, piuttosto, una puntuale e necessaria presa d'atto degli indirizzi vincolanti formulati dal Socio Unico, cui la Società si conforma con scrupolosa attenzione, nel pieno rispetto delle prerogative e delle disposizioni ricevute.