

COMUNE DI SEVESO

-

**PARERE RELATIVO AL PROVVEDIMENTO AVENTE AD
OGGETTO L'ACQUISTO DI UNA PARTECIPAZIONE NEL
CAPITALE SOCIALE DELLA SOCIETÀ IN HOUSE "ASSP
S.P.A." PROPEDEUTICO ALL'AFFIDAMENTO IN-HOUSE
PROVIDING DEL SERVIZIO "FARMACIA COMUNALE" DI
NUOVA ISTITUZIONE**

(D.LGS. 175/2016, ART. 5, CO. 1)

SOMMARIO

1. Premessa	2
2. Il quadro normativo di riferimento	2
3. Necessità della società per il perseguimento delle finalità istituzionali dell'Ente pubblico.....	4
4. Le ragioni che giustificano l'operazione: la convenienza economica	8
5. Le ragioni che giustificano l'operazione: la sostenibilità finanziaria	11
6. Convenienza della gestione diretta o esternalizzata del servizio affidato	22
7. L'in-House Providing. Il controllo dell'Ente Socio sulla Società ASSP S.p.A.....	26
8. Compatibilità con i principi di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa	31
9. Assenza di contrasto con le norme dei Trattati europei e della disciplina europea in materia di aiuti di Stato alle imprese.....	33
10. Conclusioni.....	33

1. PREMESSA

Ai fini dell'acquisito da parte di un'Amministrazione pubblica di una partecipazione in una società di capitali, la stessa è obbligata a dover motivare la predetta operazione sotto diversi profili da cui deve emergere la stretta necessità e strumentalità dell'acquisito della partecipazione per il perseguimento delle finalità istituzionali nonché la fattibilità economico-finanziaria dell'operazione, la sua convenienza e compatibilità con i principi di efficienza, di efficacia e di economicità che contraddistinguono l'azione amministrativa.

Questi sono i precetti che l'Ente locale deve rispettare, contenuti all'art. 5, co. 1 del D.lgs. n. 175/2016 e s.m.i. (c.d. "Legge Madia").

L'oggetto del presente Parere, a seguito dell'incarico conferitoci dal Comune di Seveso (Determinazione n. 276 del 07.05.2025), è quello di dimostrare la sussistenza di tutti i requisiti di cui all'art. 5, co. 1 del D.lgs. n. 175/2016 con riferimento all'operazione di acquisto da parte del Comune di Seveso di una partecipazione societaria nel capitale sociale della società In-House Providing "ASSP S.p.A." alla quale l'Ente locale intende affidare direttamente la gestione della farmacia comunale, da istituirsi, per una durata di anni venti (20).

2. IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

La normativa sulle società a partecipazione pubblica richiede, affinché la P.A. possa costituire una società di capitali, ovvero acquisirne partecipazione, il rispetto di specifici principi e vincoli finalizzati ad assicurare la trasparenza dell'azione amministrativa nonché la maggiore efficienza della stessa in un'ottica di "razionalizzazione della spesa pubblica".

Tali principi sono, in particolare, contenuti agli artt. 4 e 5 della Legge Madia e riassumibili nei seguenti punti:

- **Art. 4, co. 1 – Vincolo di Scopo:** *“Le amministrazioni pubbliche non possono, direttamente o indirettamente, costituire società aventi per oggetto attività di produzione di beni e servizi non strettamente necessarie per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali, né acquisire o mantenere partecipazioni, anche di minoranza, in tali società”;*
- **Art. 4, co. 2 e ss. – Vincolo di Attività:** *“Nei limiti di cui all'articolo 4, comma 1, le P.A. possono, direttamente o indirettamente, costituire società ed acquisire o*

mantenere partecipazioni in società esclusivamente per lo svolgimento delle attività previste dal comma 2 (e ss.)¹;

- **Art. 5, co. 1 – Motivazione dell'acquisto:** *“l'atto deliberativo di costituzione di una società a partecipazione pubblica, anche nei casi di cui all'articolo 17, o di acquisto di partecipazioni, anche indirette, da parte di amministrazioni pubbliche in società già costituite deve essere analiticamente motivato con riferimento alla necessità della società per il perseguimento delle finalità istituzionali di cui all'articolo 4, evidenziando, altresì, le ragioni e le finalità che giustificano tale scelta, anche sul piano della convenienza economica e della sostenibilità finanziaria, nonché di gestione diretta o esternalizzata del servizio affidato. La motivazione deve anche dare conto della compatibilità della scelta con i principi di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa”.*

L'amministrazione trasmette, poi, l'atto deliberativo di costituzione della società, o di acquisizione della partecipazione diretta o indiretta, all'Autorità garante della concorrenza e del mercato (AGCM) che può esercitare i poteri di cui all'articolo 21-bis della legge 10 ottobre 1990, n. 287, nonché alla Corte dei conti che può deliberare, entro il termine di sessanta giorni dal ricevimento, in ordine alla conformità dell'atto a quanto disposto dai commi dell'art. 5 D.lgs. n. 175/2016, con particolare riguardo alla sostenibilità finanziaria e alla compatibilità della scelta con i principi di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa.

Qualora la Corte non si pronunci entro il termine di cui al primo periodo, l'amministrazione può procedere² alla costituzione della società o all'acquisto della partecipazione di cui al presente articolo.

La nuova funzione assegnata alla Corte dei conti (a seguito della modifica di cui all'art. 11 comma 1, lett. a), della legge n. 118 del 2022) trova la sua ratio (Cfr. Deliberazione n.

¹ Art. 4, co. 2: a) produzione di un servizio di interesse generale; b) progettazione e realizzazione di un'opera pubblica sulla base di un accordo di programma fra amministrazioni pubbliche; c) realizzazione e gestione di un'opera pubblica ovvero organizzazione e gestione di un servizio d'interesse generale attraverso un contratto di partenariato con un imprenditore privato selezionato secondo specifiche procedure; d) autoproduzione di beni o servizi strumentali all'ente o agli enti pubblici partecipanti o allo svolgimento delle loro funzioni (così integrato dal D.lgs. n. 100 del 2017); e) servizi di committenza, ivi incluse le attività di committenza ausiliarie, apprestati a supporto di enti senza scopo di lucro e di amministrazioni aggiudicatrici; Art. 4, commi dal 3 al 9-quater: le altre attività comunque consentite.

² In caso di parere in tutto o in parte negativo, ove l'amministrazione pubblica interessata intenda procedere egualmente, la stessa è tenuta a motivare analiticamente le ragioni per le quali intenda discostarsi dal parere e a darne pubblicità nel proprio sito internet istituzionale.

16/SSRRCO/QMIG/22) nell'esigenza <<di sottoporre a scrutinio i presupposti giuridici ed economici della scelta dell'amministrazione.

Di seguito sono riepilogati gli elementi essenziali richiesti dalla norma a giustificazione dell'operazione di acquisto della partecipazione da parte del Comune di Seveso nel Capitale Sociale della Società In House ASSP S.p.A.:

- ✚ necessità della società per il perseguimento delle finalità istituzionali;
- ✚ ragioni e finalità che giustificano la scelta:
 - I. sul piano della convenienza economica;
 - II. della sostenibilità finanziaria;
 - III. della gestione diretta o esternalizzata del servizio affidato;
- ✚ compatibilità con i principi di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa;
- ✚ assenza di contrasto con le norme dei Trattati europei e con la disciplina europea in materia di aiuti di Stato alle imprese.

Di seguito, l'analisi dei predetti elementi a sostegno dell'azione della P.A. interessata.

3. NECESSITÀ DELLA SOCIETÀ PER IL PERSEGUIMENTO DELLE FINALITÀ ISTITUZIONALI DELL'ENTE PUBBLICO

Le partecipazioni in società da parte degli Enti pubblici locali sono assoggettate ad un duplice vincolo finalistico, in ragione dell'art. 4 TUSP: a) quello generale di scopo di cui al comma 1, consistente nella produzione di beni e servizi strettamente necessari al perseguimento delle finalità istituzionali; b) quello di attività, dovendo la società operare in uno dei campi elencati dai successivi commi del medesimo articolo.

Nel caso in esame, l'operazione di acquisto della partecipazione societaria da parte del Comune di Seveso, propedeutico per l'affidamento in house del Servizio di gestione della farmacia comunale, di nuova istituzione, interessa una Società già esistente – la ASSP S.p.A. – che, gestendo attualmente n. 8 farmacie comunali, rappresenta uno dei principali operatori a partecipazione totalmente pubblica in Regione Lombardia nella gestione efficiente, efficace e di qualità del servizio delle Farmacie a vantaggio dei cittadini ed, in particolare, delle fasce più deboli.

Attualmente, ASSP S.p.A. opera nella gestione delle seguenti farmacie comunali:

- n. 4 Farmacie del Comune di Cesano Maderno;
- n. 2 Farmacie del Comune di Limbiate;
- n. 1 Farmacia del Comune di Meda;
- n. 1 Farmacia del Comune di Varedo.

Si vuole precisare, inoltre, che alla data di redazione della presente Relazione anche il Comune di Senago è in corso di esecuzione dell'iter istruttorio per l'approvazione dell'operazione di affidamento della gestione delle farmacie comunali (n. 2 esistenti e n. 2 di nuova istituzione) in capo alla Società ASSP S.p.A.

ASSP S.p.A. ha, quindi, natura di società di capitali a responsabilità limitata, a totale partecipazione pubblica³, i cui soci sono, per l'appunto: il Comune di Cesano Maderno, il Comune di Limbiate, il Comune di Meda, il Comune di Varedo e, in corso di approvazione, il Comune di Senago.

L'attività affidata dagli attuali Comuni Soci risulta conforme con l'oggetto sociale descritto all'art. 4 dello Statuto sociale della stessa che sancisce quanto segue: *“La Società ha per oggetto la gestione dei servizi pubblici locali (...) di seguito elencati in maniera esemplificativa e non esaustiva: a) Gestione cimiteri e servizi cimiteriali; b) Gestione di Farmacie comunali; c) Gestione del servizio pubblicità e affissioni; d) Gestione parcheggi a pagamento”*.

Il Servizio in esame rispetta, certamente, il vincolo di attività di cui all'art. 4, co. 2, lett. a) del D.lgs. n. 175/2016 in quanto qualificabile come servizio di interesse generale che presenta, tra l'altro, alcune peculiarità: deve essere continuo, al fine di tutelare la salute pubblica, indipendentemente dalla volontà di fruirne dei singoli cittadini.

³ La stessa rientra nel perimetro dei tipi societari consentiti dal TUSP e verso cui la P.A. esercita, ai sensi dell'art. 2, comma 1, lett. d), il «controllo analogo congiunto» così definito: “la situazione in cui l'amministrazione esercita congiuntamente con altre amministrazioni su una società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi”.

Il servizio rientra nell'alveo dei "servizi di interesse economico generale di livello locale" (SIEG) o servizi pubblici locali di rilevanza economica⁴ - disciplinati, ora, dal D.lgs. n. 201/2022⁵.

L'acquisto della partecipazione societaria nella Società ASSP S.p.A. da parte del Comune di Seveso è coerente con le **finalità strategiche ed istituzionali** dell'Ente locale di assicurare un Servizio efficiente, efficace e di qualità in favore della Collettività, nell'ottica della tutela della salute pubblica e del potenziamento dei servizi socio-sanitari. **Finalità che l'Amministrazione pubblica persegue in modo attivo** come può leggersi nei suoi Atti programmatici:

1. **Deliberazione della Giunta Comunale n. 200 del 17.12.2024: Revisione della pianta organica ed individuazione di nuove sedi farmaceutiche;**
2. **Deliberazione di Consiglio Comunale n. 29 del 23.07.2025: esercizio del diritto di prelazione per la nuova sede farmaceutica n. 7,** ai sensi dell'art. 9 L. 475/1968;
3. **Obiettivi Strategici del DUP 2026-2028 (MISSIONE 14 - Sviluppo economico e competitività):** <<Nell'anno 2024 è stata approvata la pianta organica delle farmacie, dalle quale è emersa la possibilità di una nuova apertura, con Delibera di Consiglio Comunale è stato esercitato il diritto di prelazione per l'apertura di una nuova farmacia. **Verrà effettuato uno studio per valutare le diverse forme di gestione**>>.

La scelta programmatica dell'Ente comunale è, quindi, quella di dare sviluppo del settore delle farmacie comunali avendo proceduto ad esercitare il diritto di prelazione sulla nuova sede farmaceutica, da istituirsi ed individuata a seguito della revisione biennale della pianta organica delle farmacie tramite cui garantire, oltre alla gestione della

⁴ Tra la più recenti, la sentenza della Corte dei Conti della Lombardia (deliberazione n. 336/2025) che ribadisce che, pur quanto il servizio farmaceutico abbia un'innegabile funzione sociale, la gestione di una farmacia comunale deve essere qualificata come servizio pubblico di rilevanza economica, a cui si applicano tutte le pertinenti disposizioni di legge.

⁵ Art. 2 , lett. c) del D.lgs. n. 201/2022: "si intendono i servizi erogati o suscettibili di essere erogati dietro corrispettivo economico su un mercato, che non sarebbero svolti senza un intervento pubblico o sarebbero svolti a condizioni differenti in termini di accessibilità fisica ed economica, continuità, non discriminazione, qualità e sicurezza, che sono previsti dalla legge o che gli enti locali, nell'ambito delle proprie competenze, ritengono necessari per assicurare la soddisfazione dei bisogni delle comunità locali, così da garantire l'omogeneità dello sviluppo e la coesione sociale".

farmacia comunale esistente ed affidata alla gestione di Terzi, una maggiore copertura dei servizi socio-assistenziali in favore della Collettività di riferimento.

L'affidamento del servizio farmacia, secondo diverse modalità organizzative rispetto a quelle ricorse per la farmacia comunale esistente, consentirà all'Amministrazione comunale di conseguire, tra l'altro:

- una gestione del servizio più conforme alle proprie finalità strategiche, grazie, per l'appunto, al veicolo della società in-house providing (e, quindi, del rapporto diretto e strumentale tra il Comune e il Gestore del servizio) che meglio potrà intercettare le esigenze della collettività per una resa del servizio sotto l'ottica anche "sociale" – c.d. farmacia dei servizi" - e di copertura della domanda del servizio;
- un ritorno economico, a titolo di canone concessorio, vantaggioso, anche in rapporto alla natura e dimensione del servizio di nuova istituzione.

Ai paragrafi che seguono troverà esplicitazione l'analisi di maggiore convenienza della Proposta di ASSP S.p.A. rispetto agli ulteriori modelli gestionali alternativi previsti al comma 1 dell'art. 14 D.lgs. n. 201/2022.

In sintesi, con riguardo la Proposta della Società ASSP S.p.A. la stessa risulta coerente e rispettosa delle necessità e degli obiettivi che l'Ente comunale di Seveso ha programmato nella propria strategia di intervento pubblico e che potrà, in virtù del modello in house providing, programmare in modo più flessibile anche durante tutto il periodo contrattuale.

L'acquisto della partecipazione societaria da parte del Comune di Seveso nella Società ASSP S.p.A. soddisfa, pienamente, il vincolo di attività e di scopo, ponendosi (la società) quale organismo societario strettamente necessario e strumentale per l'Ente locale al fine di raggiungere le proprie finalità istituzionali.

4. LE RAGIONI CHE GIUSTIFICANO L'OPERAZIONE: LA CONVENIENZA ECONOMICA

Tra gli aspetti che l'Ente locale è chiamato ad esaminare per legittimare il modello gestorio prescelto, nel caso di specie il modello in-house providing, vi è quello della convenienza economica dell'operazione relativa all'affidamento della gestione del servizio, tenuto conto dell'Offerta della Società proponente.

A tal riguardo, **la convenienza è riscontrabile sulla base dei seguenti elementi:**

- ✓ La gestione della farmacia comunale, di nuova istituzione per l'appunto, si caratterizza da una spinta imprenditoriale forte – quella garantita dalla Società ASSP S.p.A. – connotata da:
 - **Investimenti significativi** – legati all'apertura della sede farmaceutica così come al rinnovo tecnologico periodico nel corso della gestione – che vengono garantiti dalla Società ASSP S.p.A., a proprie spese;
 - **Un Fatturato adeguato**, stimato già nella fase iniziale per un valore di € 1.000.000,00, in crescita sino ad arrivare a valori di € 1,2 Mln,
 - **Una politica di acquisto delle materie prime efficiente**, per una nuova farmacia, con una incidenza del 68% sul fatturato, la quale rappresenta una incidenza adeguata, comunque soggetta a possibili ottimizzazioni, e corrispondente ai dati economici dell'esercizio 2025 della Società;
 - **Un costo del personale adeguato ed efficiente**, dovuto anche alla capacità organizzativa messa in campo dalla Società ASSP S.p.A. che operando a livello sovracomunale è in grado di efficientare il fabbisogno di personale necessario al funzionamento delle farmacie gestite, mantenendo alti livelli di efficienza, efficacia e qualità del servizio;
- ✓ La Proposta di ASSP S.p.A. prevede la concessione della farmacia di nuova istituzione, la cui **titolarità rimarrà in capo all'Ente comunale** che potrà vigilare e costantemente indirizzare, in qualsiasi momento, le modalità di gestione delle stesse ai fini della valorizzazione del servizio pubblico a beneficio della Collettività;
- ✓ **L'entrata economica assicurata dalla Società ASSP S.p.A. in favore dell'Amministrazione comunale risulta congrua ed in linea con le**

condizioni mediamente riscontrabili sul mercato per la gestione di farmacie comunali. Di seguito i valori ritraibili dalla Proposta

Condizioni proposte	Valori (€)
Canone concessorio complessivo per il periodo di affidamento	€ 680.760
Fatturato complessivo medio per il periodo di affidamento	€ 22.019.004
Incidenza canone concessorio annuo medio sul Fatturato medio annuo	3,09%
Mercato: Incidenza media del canone concessorio con Fatturato complessivo di circa € 1.200.000	3,00-3,20%

- ✓ **Qualità del servizio:** L’Affidamento in House in capo ad ASSP S.p.A. consentirà di erogare un servizio maggiormente qualitativo, come ampiamente dimostrabile dagli standard qualitativi assicurati ed indicati alla Carta dei Servizi, in grado di soddisfare le esigenze della Collettività di riferimento. Tra i principali vantaggi assicurati da ASSP S.p.A. si evidenziano sinteticamente i seguenti:
- a) Servizi del SSN come ampiamente descritti nell’Offerta tecnica e facenti parte della Carta dei Servizi;
 - b) **Servizi aggiuntivi e specifici**, quali ad esempio: messaggistica whatsapp per disponibilità farmaci; vendita di medicinali per animali; corsi DAE, Servizi di esami a prezzi calmierati, ecc.;
 - c) **Altri servizi e/o sconti**: lo sconto bebè del 10% per articoli per la prima infanzia; lo sconto del 10% alla popolazione over 60 anni per l’acquisto di farmaci e parafarmaci senza obbligo di ricetta; la Tessera “bonus bebè” precaricata, da distribuire ad ogni nuovo nato, spendibile per l’acquisto dei prodotti di prima infanzia; progetti di supporto per persone con disabilità, e collaborazione con enti e associazioni del territorio; Campagne di sensibilizzazione con incontri e seminari su temi di salute e giornate di prevenzione tramite screening gratuiti per la popolazione, con l’obiettivo di individuare precocemente eventuali patologie;

- a) **Apertura di n. 3 studi medici**⁶ per medicina di base – attigui alla farmacia ma con ingresso separato, che andranno, dunque, ad arricchire l'assistenza sanitaria primaria ai cittadini.

La soluzione che il Comune è in procinto di avviare con l'operazione in esame, soddisfa, pienamente, i principi di cui all'art. 3 del D.lgs. n. 201/2022, ovvero sia:

- **il principio di concorrenza⁷;**
- **l'efficienza nella gestione;**
- **l'efficacia nella soddisfazione dei bisogni dei cittadini;**
- **il principio sussidiarietà, anche orizzontale;**
- **lo sviluppo sostenibile;**
- **la produzione di servizi quantitativamente e qualitativamente adeguati alle necessità degli utenti;**
- **l'applicazione di tariffe orientate a costi efficienti;**
- **la promozione di investimenti in innovazione tecnologica;**
- **la proporzionalità e adeguatezza della durata dell'affidamento del servizio;**
- **la trasparenza delle scelte compiute dalle amministrazioni e sui risultati della gestione.**

Gli elementi, sopra richiamati e meglio approfonditi alle Relazioni motivazionali di cui agli artt. 14 e 17 del D.lgs. n. 201/2022, evidenziano le opportunità ed i vantaggi che l'affidamento in house in favore della Società ASSP S.p.A. consentirebbe al Comune di realizzare, il tutto nell'ottica della gestione del nuovo servizio entro alti livelli di efficienza economicità e qualità, come dimostrato da ASSP S.p.A. nel tempo nell'ambito della gestione di tale tipologia di servizio gestita per altri Enti locali, che permetteranno di offrire un servizio sempre più rispondente alle finalità ed agli obiettivi strategici dell'Ente comunale ed a vantaggio della Collettività.

⁶ ASSP S.p.A ha individuato i locali nei quali sarà realizzata e avviata la nuova Farmacia, situati in p.zza L. Da Vinci angolo Via Mezzera, con metratura di circa 200 mq.

La considerevole metratura e la disposizione dei locali permetterà, per l'appunto, l'apertura di n. 3 studi, da considerarsi quale miglioria a totale carico della Società.

⁷ Il modello di gestione dell'In-House Providing rientra tra quelli previsti all'art. 14 del D.lgs. n. 201/2022. L'Offerta della Società ASSP S.p.A. è da ritenersi congrua rispetto ai parametri di mercato.

Anche il confronto con le condizioni di mercato, di cui si rimanda alle approfondite analisi contenute al Provvedimento ex art. 14 TUSPL ed alla Relazione di Congruità ex art. 17 TUSPL, porta a ritenere che l'affidamento in house in esame sia congruo e pienamente soddisfacente rispetto agli obiettivi di efficienza, efficacia e qualità.

5. LE RAGIONI CHE GIUSTIFICANO L'OPERAZIONE: LA SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA

In merito al parametro della “sostenibilità finanziaria” le Sezioni riunite della Corte dei Conti (deliberazione n. 16/SSRRCO/2022/QMIG) hanno avuto modo di precisare che tale concetto “assume una duplice accezione: una di tipo oggettivo, concernente le caratteristiche proprie dell'operazione di investimento societario che l'amministrazione intende effettuare; l'altra di carattere soggettivo, tesa a ponderarne gli effetti in relazione alla situazione finanziaria specifica dell'ente pubblico interessato.

Sotto il primo versante (sostenibilità oggettiva), la stessa si riferisce alla capacità della società di garantire, in via autonoma e in un adeguato lasso temporale di previsione, l'equilibrio economico-finanziario attraverso l'esercizio delle attività che ne costituiscono l'oggetto sociale. Tale verifica, in un'ottica, dunque, dinamica (ossia, in una prospettiva della gestione della società stessa), richiede, da parte dell'Ente locale, una ponderata verifica ex ante (di documenti economico-finanziari e patrimoniali dell'azienda interessata, quali: i Bilanci, il Business Plan, Budget, ecc.) che lo porti ad escludere che ci siano le condizioni fattuali e/o giuridiche che possano far presupporre che l'andamento della società sarà quello di «essere strutturalmente in perdita, attesa l'incompatibilità tra il ricorso allo strumento societario e risultati economici sistematicamente negativi».

Con riguardo al secondo versante (sostenibilità soggettiva), la verifica sull'adempimento dell'onere motivazionale da parte dell'Amministrazione che intende diventare socia con l'acquisizione di una partecipazione in una società già costituita non può prescindere dall'effettivo impegno finanziario.

Di seguito l'analisi dei due concetti sopra esposti:

A. Sostenibilità finanziaria oggettiva:

La Società ASSP S.p.A. nell'ultimo quadriennio disponibile (2022-2025), ha sempre raggiunto, ai sensi dell'art. 14 c. 5 T.U.S.P., una situazione di equilibrio economico con risultati positivi, come di seguito riportato:

Voci	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025
<i>Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi</i>	10.618.788	11.068.755	11.589.988	12.360.358
<i>Valore della Produzione</i>	11.085.132	11.718.457	12.131.910	12.908.742
<i>Risultato Netto</i>	403.921	795.898	656.980	368.825 ⁸

Con riguardo la situazione patrimoniale, di seguito le voci più rilevanti:

Voci	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025
<i>Patrimonio Netto⁹</i>	19.564.061	20.003.531	12.629.385 ¹⁰	12.548.208
<i>Immobilizzazioni</i>	3.927.656	8.268.371 ¹¹	8.198.386	7.916.330

⁸ Dalla Relazione sulla gestione si evince quanto segue:

1. Il fatturato della Società, con riguardo il settore farmacie (n. 8 farmacie gestite) ha registrato un incremento generale nelle vendite (aumento di circa l'8,40%, aumento più elevato rispetto alla media nazionale), dovuto alle politiche di crescita attuate negli anni passati con l'apertura delle nuove farmacie e interventi rivolti alla fidelizzazione della clientela, all'aumento dei servizi alla cittadinanza e, non da ultimo, agli importanti investimenti per offrire spazi per i MMG e Pediatri di libera scelta;
2. La riduzione del R.N. deriva principalmente dalla minore redditività riscontrata, in particolare, nei settori della gestione del servizio cimitero e quello delle farmacie;
3. Con riguardo il settore specifico delle farmacie viene precisato quanto segue per l'anno 2025: l'incremento del fatturato non ha prodotto un analogo incremento del margine operativo in quanto a fronte dell'incremento del 8,40% dei ricavi totali, i costi per l'acquisto di farmaci è passato da 6.861.637 a 7.608.079 con un incremento del 10,88% ben superiore all'incremento dei ricavi. Questa situazione è dovuta all'effetto congiunto di due fattori negativi: a) le nuove modalità di determinazione dei rimborsi da parte del SSN; b) il notevole incremento, registrato nel 2025 della vendita di alcune tipologie di farmaci, ad esempio quelli agonisti del recettore GLP-1 caratterizzati da un prezzo elevato ma con un margine necessariamente ridotto per gli sconti applicati al fine di rendere il prezzo di vendita concorrenziale rispetto alle farmacie private.

⁹ Patrimonio Netto al lordo di eventuali dividendi distribuiti.

¹⁰ La Variazione è da ascrivere alla seguente operazione dettagliata con la Nota Integrativa allegata al Bilancio: "Nel corso dell'esercizio, a seguito della positiva conclusione del recesso da AEB S.p.a. che ha portato nelle casse di ASSP un'importante liquidità, analizzata la posizione finanziaria netta della Società e con l'assenso del Collegio Sindacale, l'Assemblea dei Soci ha deliberato la distribuzione di un dividendo di euro 506.127 e di un dividendo straordinario pari ad euro 7.525.000 prelevato dalle riserve disponibili, di cui euro 6.012.868 dalla "Riserva straordinaria" ed euro 1.512.132 dalla "Riserva da plusvalenza da conferimento"

¹¹ Il differenziale con il valore dell'esercizio 2022 era dovuto dal valore delle partecipazioni detenute

Attico Circolante

Debiti

19.023.951	15.386.046	15.403.349	12.170.632
2.292.247	2.589.560	9.978.358 ¹²	6.433.740

La Società, infine, è rispettosa dell'adempimento richiesto dall'art. 6, co.2 del D.lgs. 175/2016 con riguardo la misurazione del rischio di crisi aziendale, la cui valutazione, illustrata nella Relazione di Governo societario, allegato al Bilancio d'Esercizio, induce l'Organo Amministrativo a ritenere che il rischio di crisi aziendale relativo alla Società sia da escludere. Dall'analisi dei rischi di attività è reso evidente che:

- La società non ha registrato perdite operative negli ultimi esercizi;
- Non esistono significative concentrazioni di rischio di liquidità sia dal lato delle attività finanziarie che da quello delle fonti di finanziamento;
- La Società non desta particolari criticità e gli indicatori non superano le “soglie di allarme” prestabilite:

in altre imprese (in particolare quelle relative alla società AEB S.p.a., iscritte ad un valore pari ad euro 4.164.449) di cui si registra l'effetto contrario nel 2025 (Cfr. nota precedente).

¹² L'aumento dei debiti complessivi è da ascrivere a quanto riportato nella nota precedente e, quindi, al dividendo straordinario, quale debito “a titolo di dividendo” verso il Comune di Cesano Maderno.

INDICATORI ASSP S.p.A.

Soglia di allarme	Risultanze			Anomalia
	2025	2024	2023	
1 <i>La gestione operativa della società sia negativa per tre esercizi consecutivi</i>	Differenza positiva			NO
2 <i>Le perdite di esercizio cumulate negli ultimi tre esercizi, al netto degli eventuali utili di esercizio del medesimo periodo, abbiano eroso il patrimonio netto in una misura superiore al 10%</i>	Nessuna perdita			NO
3 <i>La relazione redatta dalla società di revisione, quella del revisore legale o quella del collegio sindacale rappresentino dubbi di continuità Aziendale</i>	Nessuna Discontinuità			NO
4 <i>L'indice di struttura finanziaria, dato dal rapporto tra patrimonio netto più passivo consolidato e attivo fisso, sia inferiore a 1 in una misura superiore del 20%</i>	1,73	1,69	2,55	NO
5 <i>L'indice di disponibilità finanziaria, dato dal rapporto tra attività correnti e passività correnti, sia inferiore ad 1</i>	1,59	1,54	5,69	NO
6 <i>Il peso degli oneri finanziari, misurato come oneri finanziari su fatturato, sia superiore al 5%</i>	0,01	0,01	0,01	NO
7a <i>Gli indici di dilazione dei crediti commerciali [(crediti commerciali/fatturato)x365] superano i 180 giorni e questi superano il 40% dell'attivo</i>	18	20	24	NO
7b <i>Gli indici di dilazione dei debiti commerciali [(debiti commerciali/fatturato)x365] superano i 180 giorni e questi superano il 40% del Passivo</i>	41	44	46	NO

Pertanto, si può affermare che la società presenta una gestione economica in equilibrio e che sussistono i presupposti che ne garantiscono la continuità nel tempo.

Di seguito, quale approfondimento delle valutazioni, l'analisi di Bilancio della Società in esame.

ANALISI BILANCIO ASSP S.p.A.

Sulla base dei dati rilevabili dal Bilancio dell'Esercizio chiuso al 31/12/2025 della A.S.S.P. Sp.A., l'analisi svolta porta ad evidenziare che:

1. L'andamento economico della Società, anche se in contrazione rispetto all'Esercizio 2024, **è risultato positivo**: il ROE dell'ultimo Esercizio **supera di poco i 3 punti percentuali** che, tenuto conto della natura pubblica della Società, rappresenta una remunerazione comunque sufficiente per il Capitale Proprio investito anche se in peggioramento rispetto al precedente Esercizio (l'anno precedente il valore

dell'indicatore si aggirava attorno ai 5,5 punti percentuali). Anche gli altri indicatori di redditività della gestione operativa hanno subito un peggioramento rispetto all'anno passato: il ROI è passato da un valore dell'1,54% del 2024 ad un valore di mezzo punto percentuale ed il ROS è passato da un valore del 3,18% ad uno di 0,83 punti percentuali.

L'andamento positivo della redditività generale è influenzato, soprattutto, dalla presenza degli incassi dei dividendi distribuiti dalla Partecipata A.E.B. S.p.A., il cui contributo è risultato, oltretutto, inferiore a quello del precedente Esercizio.

INDICATORI DI REDDITIVITA'

Indicatore	2025	2024
ROE	3,03	5,49
ROI	0,50	1,54
ROS	0,83	3,18
Incidenza gestione non caratteristica	3,61	1,78
ROD	0,20	0,13
ROI - ROD	0,30	1,41

Legenda

ROE = segnala la capacità dell'impresa di remunerare adeguatamente, attraverso il reddito di esercizio, il capitale di rischio investito nell'impresa. Questo indice si calcola mettendo in rapporto il reddito netto d'esercizio con il capitale proprio investito nell'azienda.

ROI = evidenzia il rendimento che l'azienda ottiene, attraverso lo svolgimento dell'attività tipica, dal totale dei capitali investiti nell'azienda. Questo si calcola mettendo in relazione il reddito operativo con il totale dei capitali investiti.

ROS = segnala l'attitudine dell'impresa a realizzare un utile sui ricavi tipici aziendali. Esso si calcola mettendo in rapporto il reddito operativo e i ricavi netti della produzione venduta.

ROD = indica il tasso medio che l'impresa paga sui finanziamenti con capitale di debito. Esso si calcola mettendo in rapporto il totale degli oneri finanziari sul capitale di terzi.

- Per quanto riguarda **la velocità di rotazione del capitale investito**, la stessa è sensibilmente aumentata, presentando valori da considerare sempre buoni, assumendo nell'ultimo esercizio un valore di 0,61 (ciò significa che il capitale investito nell'azienda impiega poco meno di 2 anni per rinnovarsi integralmente): i valori

assunti dagli indicatori sono da considerare in linea con quelli del mercato di riferimento.

INDICATORI DI ROTAZIONE

Indicatore	2025	2024
Rotazione del capitale investito	0,61	0,48
Rotazione dell'attivo circolante	1,01	0,74

Legenda

Rotazione del capitale investito = segnala quanti ricavi vengono generati da ogni euro investito. Si calcola dividendo i ricavi netti di vendita per il totale del capitale investito.

Rotazione dell'attivo circolante = indica la velocità con cui ritorna in forma monetaria il capitale impiegato nei cicli di breve durata. Esso si calcola dividendo i ricavi di vendita netti per l'attivo circolante.

3. In **miglioramento e positiva** appare la situazione della solidità finanziaria aziendale dato che, gli **indicatori assumono valori ben superiori al punto** (il quale costituisce il valore parametrico minimo di equilibrio): in particolare, il Quick Ratio, indicatore principale del fenomeno in quanto rappresenta la capacità dell'impresa di fare fronte ai propri impegni a breve termine con le attività liquide od immediatamente liquidabili (i crediti), per il quale si è registrato **un aumento** nell'Esercizio 2025, ha assunto un valore di 1,57 rispetto a quello di 1,36 del precedente Esercizio. Il Current Ratio (questo indicatore segnala la capacità dell'impresa di fare fronte ai propri impegni di breve termine con le attività di pari durata: rispetto al precedente vengono considerate anche le rimanenze, le quali non possono essere considerate immediatamente liquidabili), sempre in espansione nel periodo analizzato, ha assunto un valore di 1,87 punti per il 2025, da considerarsi soddisfacente, rispetto allo 1,54 del precedente periodo.

INDICATORI DI LIQUIDITA'

Indicatore	2025	2024
Quick Ratio	1,57	1,36
Current Ratio	1,87	1,54
Margine di tesoreria	3.745.465	3.613.209
Capitale circolante netto	5.697.261	5.503.583

Legenda

QUICK RATIO = fornisce la capacità dell'azienda di fare fronte agli esborsi finanziari a breve con le sole liquidità disponibili. Tale quoziente è determinato dal rapporto tra la somma delle disponibilità liquide e delle disponibilità differite con il passivo corrente

CURRENT RATIO = segnala la capacità dell'impresa di ripagare i debiti a breve scadenza con la liquidità (denaro in cassa, conti correnti bancari e postali) già disponibile o con la prossima trasformazione in moneta di impieghi correnti (gli incassi previsti nel prossimo periodo). L'indice di disponibilità mette in rapporto l'attivo circolante con il passivo corrente.

MARGINE TESORERIA = questo margine segnala, in valore assoluto, in che misura le liquidità superano i pagamenti che si dovranno effettuare nel prossimo periodo. Esso è calcolato come differenza tra l'attivo circolante al netto delle rimanenze e il passivo corrente.

CCN = esprime, in valore assoluto, il margine con cui l'azienda riesce a fare fronte alle sue esigenze finanziarie a breve facendo leva sugli impieghi liquidi e sulle scorte di magazzino. Il CCN è calcolato come differenza tra attivo circolante e passivo corrente.

4. Sotto il profilo della solidità patrimoniale si evidenzia che il margine di copertura delle immobilizzazioni **assume valori superiori a quello di equilibrio e, anche in questo caso, si registra un lieve miglioramento della situazione** (il relativo indicatore è passato da un valore di 1,66 punti del 2024 ad uno di 1,71 dell'ultimo Esercizio): si concretizza, di conseguenza una situazione soddisfacente poiché l'indicatore segnala **il raggiungimento dell'equilibrio, conseguente al fatto che sussiste la correlazione tra fonti ed impieghi, essendo le immobilizzazioni finanziate con fonti di finanziamento legate all'impresa per il medio/lungo termine.**

INDICATORI DI SOLIDITA' PATRIMONIALE

Indicatore	2025	2024
Quoziente di copertura delle immobilizzazioni	1,71	1,66
Quoziente di autocopertura delle immobilizzazioni	1,57	1,52
Margine di struttura globale	5.697.261	5.503.583
Margine di struttura essenziale	4.551.418	4.311.585

Legenda

QUOZIENTE COPERTURA IMMOBILIZZAZIONI = indica se gli investimenti fissi sono adeguatamente coperti con fonti di finanziamento vincolate all'impresa a lungo

termine. Esso si ricava mettendo in rapporto i capitali permanenti a disposizione dell'impresa con le immobilizzazioni.

QUOZIENTE AUTOCOPERTURA IMMOBILIZZAZIONI = evidenza in quale misura il capitale proprio finanzia le immobilizzazioni. Si calcola rapportando il capitale proprio con le immobilizzazioni.

MARGINE STRUTTURA GLOBALE = questo margine segnala, in valore assoluto, in che misura le fonti di finanziamento vincolate all'impresa a lungo termine finanziano gli investimenti fissi. Tale indicatore è dato dalla differenza tra i capitali permanentemente a disposizione dell'impresa e le immobilizzazioni.

MARGINE STRUTTURA ESSENZIALE = questo margine segnala, in valore assoluto, in che misura il capitale proprio finanzia gli investimenti fissi. Tale indicatore è calcolato come differenza tra il capitale proprio e le immobilizzazioni.

5. Infine, dal punto di vista dell'indebitamento complessivo, anche in un quadro **in miglioramento** rispetto al precedente Esercizio, si deve **evidenziare una situazione di raggiungimento dell'equilibrio**, poiché il valore assunto dal leverage (indicatore che pone in rapporto il capitale complessivo investito nell'azienda con il Patrimonio Netto di questa), raggiunge gli 1,61 punti per il 2025: considerato che la soglia oltre la quale tale indicatore comincia a destare preoccupazioni è quella di 3, la situazione è più che buona e non desta particolari preoccupazioni.

L'azienda presenta una struttura degli impieghi tendenzialmente elastica, in quanto l'indicatore di elasticità degli impieghi, pur registrando una diminuzione rispetto al precedente Esercizio in cui si era registrato un valore di 0,65, presenta un valore di 0,60 per quello 2025: ciò indica che il patrimonio dell'azienda è formato prevalentemente da attività correnti.

INDICATORI DI COMPOSIZIONE DELLE FONTI

Indicatore	2025	2024
Indice di autonomia finanziaria	0,62	0,53
Indice di dipendenza finanziaria	0,38	0,47
Leverage	1,61	1,89
Quoziente di indebitamento	0,61	0,89
Indice di rigidità delle fonti	0,68	0,58

INDICATORI DI COMPOSIZIONE DEGLI IMPIEGHI

Indicatore	2025	2024
Indice di elasticità degli impieghi	0,60	0,65
Indice di rigidità degli impieghi	0,40	0,35

Legenda

INDICE AUTONOMIA FINANZIARIA = evidenzia il contributo del capitale proprio al finanziamento degli investimenti dell'impresa. Tale indice è il rapporto tra il capitale proprio ed il totale dei finanziamenti.

INDICE DIPENDENZA FINANZIARIA = esprime il contributo del capitale di terzi al finanziamento degli investimenti dell'impresa: esso indica su chi ricade effettivamente il rischio di impresa. L'indicatore è dato dal rapporto tra il capitale di terzi ed il capitale investito.

QUOZIENTE INDEBITAMENTO = indica il grado di rischio di fallimento dell'impresa. Esso mette in relazione il capitale di terzi con il capitale proprio.

LEVERAGE = come il precedente, indica il grado di rischio di fallimento dell'impresa, ma, essendo componente dell'equazione della redditività aziendale, è fondamentale anche per l'analisi della redditività ed elemento fondamentale a supporto delle decisioni di gestione. Esso mette in relazione il capitale investito con il capitale proprio.

RIGIDITA' FONTI = segnala il grado di rigidità della struttura finanziaria dell'impresa, cioè la parte del totale delle fonti di finanziamento legate all'impresa per il medio/lungo termine. Questo indice è dato dal rapporto tra i capitali permanenti a disposizione dell'impresa (il capitale proprio e le passività consolidate) e il totale del capitale investito.

ELASTICITA' IMPIEGHI = segnala il grado di elasticità dell'impresa, che è la sua attitudine ad adattarsi ai cambiamenti di mercato e delle condizioni operative. Tale indice è costituito dal rapporto tra l'attivo circolante e il capitale investito

RIGIDITA' IMPIEGHI = complementare al precedente, segnala il grado di rigidità dell'impresa. Tale indice è calcolato come rapporto tra le immobilizzazioni e il capitale investito.

B. Sostenibilità finanziaria soggettiva:

Ai sensi dell'art. 193, comma 1, del D.lgs. 267/2000, *“gli enti locali rispettano durante la gestione e nelle variazioni di bilancio il pareggio finanziario e tutti gli equilibri stabiliti in bilancio per la copertura delle spese correnti e per il finanziamento degli investimenti, secondo le norme contabili recate dal presente testo unico, con particolare riferimento agli equilibri di competenza e di cassa di cui all'art. 162, comma 6”*.

L'operazione di acquisto¹³ da parte del Comune di Seveso di una partecipazione societaria nel Capitale Sociale di ASSP S.p.A. alla quale verrebbe affidata - In House Providing - la gestione della farmacia comunale, di nuova istituzione, comporta per l'Amministrazione pubblica una spesa di investimento pari ad € 12.247,83, determinata, i sensi dell'art. 1 dello Statuto sociale, sulla base del valore del Patrimonio Netto contabile di cui al Bilancio approvato al 31.12.2025, pari ad € 12.247.824,00 (valore disponibile al netto della quota di dividendo prevista), e moltiplicato per la percentuale dello 0,10% del capitale sociale (per n. 7.129 azioni) in conformità dei criteri utilizzati per l'ingresso in Società degli attuali Soci.

Il valore è così determinato: a) per € 7.128,549 a titolo di capitale sociale; b) per € 5.119,281 a titolo di sovrapprezzo.

L'operazione di acquisto della partecipazione, e l'esborso in conto capitale richiesto all'Amministrazione comunale per l'ingresso in qualità di Socio nel Capitale Sociale di ASSP S.p.A. rappresenta un congruo e giustificato investimento, in proporzione al Patrimonio Netto della stessa, che presenta bassi profili di rischiosità e che è ampiamente giustificabile se soppesato ai vantaggi, economici, gestionali e qualitativi, conseguibili dalla modalità di gestione dei servizi assicurata da ASSP S.p.A., il tutto a favore, oltre che dell'Amministrazione comunale, della Collettività e dello sviluppo dei servizi erogati sul territorio.

Alla luce di quanto predetto, si devono ritenere congrue le condizioni dell'acquisto della quota di partecipazione, anche a fronte delle rilevanti utilità economiche e qualitative, ampiamente analizzate con la presente Relazione, che il Comune sarà in grado di conseguire per mezzo della medesima società.

Di seguito, la compagine sociale di ASSP S.p.A. in conseguenza dell'operazione in esame:

¹³ L'acquisto della partecipazione verrà eseguito non tramite un aumento di capitale sociale, bensì tramite la cessione da parte del Comune di Cesano Maderno - il quale attualmente (31.12.2025) detiene il 99,70% del capitale sociale di ASSP S.p.A. - dello 0,1% della propria partecipazione al nuovo Socio entrante, Comune di Seveso.

Soci (ASSP S.p.A.)	Bilancio chiuso al 31.12.2025		Situazione post- operazione	
	Capitale Sociale	% Quote	Capitale Sociale	% Quote
Comune di Cesano Maderno	7.107.163,353	99,70%	7.092.906,255	99,50% ¹⁴
Comune di Meda	7.128,549	0,1%	7.128,549	0,1%
Comune di Varedo	7.128,549	0,1%	7.128,549	0,1%
Comune di Limbiate	7.128,549	0,1%	7.128,549	0,1%
Comune di Senago	-	-	7.128,549	0,1% ¹⁵
Comune di Seveso	-	-	7.128,549	0,1%
Capitale Sociale	7.128.549	100	7.128.549	100
Patrimonio Netto (disponibile al netto del dividendo previsto)				
	12.247.824,00	100	12.247.824,00	100

C. Sostenibilità economico-finanziaria gestione del servizio:

Infine, con riferimento al Servizio in affidamento, la Società ASSP S.p.A. ha presentato al Comune di Seveso, quale parte integrante dell'Offerta per l'affidamento della gestione della farmacia comunale, di nuova istituzione, un Piano Economico Finanziario asseverato ai sensi e per gli effetti degli artt. 14 e 17 del D.lgs. n. 201/2022¹⁶.

Il P.E.F. del servizio, della durata di gestione del servizio, di anni 20 (venti), presenta:

- una dichiarazione, predisposta utilizzando lo schema tipo di cui all'Appendice 3 della deliberazione 363/2021/R/rif, ai sensi del D.P.R. 445/00, sottoscritta dal legale rappresentante della Società, attestante la veridicità dei dati trasmessi e la

¹⁴ Tale percentuale tiene conto anche dell'eventuale entrata, in corso di approvazione, da parte del Comune di Senago.

¹⁵ Alla data della presente Relazione si dà atto dell'entrata in corso di approvazione da parte del Comune di Senago.

¹⁶ Un piano economico-finanziario che contiene anche la proiezione, su base triennale e per l'intero periodo di durata dell'affidamento, dei costi e dei ricavi, degli investimenti e dei relativi finanziamenti, nonché la specificazione dell'assetto economico-patrimoniale della società, del capitale proprio investito e dell'ammontare dell'indebitamento, da aggiornare ogni triennio. Tale piano deve essere asseverato da un istituto di credito o da una società di servizi iscritta all'albo degli intermediari finanziari ai sensi dell'articolo 106 del testo unico di cui al decreto legislativo 1° settembre 1993, n. 385, o da una società di revisione ai sensi dell'articolo 1 della legge 23 novembre 1939, n. 1966, o da revisori legali ai sensi del decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39.

corrispondenza tra i valori riportati nella modulistica e i valori desumibili dalla documentazione contabile di riferimento tenuta ai sensi di legge,

- una relazione che illustra sia i criteri di corrispondenza tra i valori riportati nella modulistica e i valori desumibili dalla documentazione contabile, sia le evidenze contabili sottostanti.

In sintesi, fermo restando le valutazioni di congruità economica di cui si rimanda alle Relazioni redatte ai sensi degli artt. 14 e 17 del D.lgs. n. 201/2022, il P.E.F. della gestione dei servizi rispetta le condizioni richieste dalle norme di legge in vigore e rispecchia correttamente le assunzioni sottostanti le voci di costo e ricavo alla base dei rapporti economico-finanziari con il Comune di Seveso, Socio affidante il Servizio.

6. CONVENIENZA DELLA GESTIONE DIRETTA O ESTERNALIZZATA DEL SERVIZIO AFFIDATO

Con riguardo la scelta organizzativa adoperata dall'Amministrazione comunale per la gestione del Servizio delle Farmacie comunali, essendo lo stesso un Servizio Pubblico Locale a rilevanza economica, la fonte normativa in vigore (D.lgs. n. 201/2022) prevede che i modelli gestionali percorribili siano:

- La gara ad evidenza pubblica (esternalizzazione del servizio a Terzi);
- La Società Mista;
- La Società In-House Providing;
- La gestione in Economia e/o tramite Azienda Speciale.

Con riguardo il modello gestionale prescelto ed oggetto dell'operazione in esame – società in house providing – fermo restando le analisi approfondite esperite dall'Amministrazione, di cui alla Relazione ai sensi dell'art. 14 D.lgs. n. 201/2022, sulla convenienza e preferibilità del modello prescelto, si riportano di seguito le ragioni che legittimano la scelta compiuta dall'Amministrazione di avvalersi di un organismo societario, pre-esistente, in grado di assicurare una più efficiente, efficace ed economica gestione del servizio nonché di valorizzare e premiare le scelte strategiche e le finalità istituzionali dell'Ente.

In particolare, il procedimento valutativo deve tener conto del fatto che l'Ente comunale intende aprire e far gestire una nuova sede farmaceutica allo scopo di erogare un servizio che possa porsi quale **presidio sanitario a favore della cittadinanza, in una zona territoriale del comune che è sprovvisto del servizio**, a differenze di tutte le altre zone nelle quali vi è sufficiente copertura anche per via della presenza di farmacie private nonché di quella comunale esternalizzata in Concessione a Terzi.

Pertanto, mentre un gestore privato potrebbe rispondere a logiche più che altro di mercato, massimizzando il profitto, la scelta dell'Amministrazione comunale di operare, con riguardo a questa seconda sede farmaceutica, per il tramite di una società in house pre-esistente, si giustifica dalla volontà della stessa di voler offrire sul territorio un servizio maggiormente rispondente alle necessità della Collettività, quale, in sostanza, servizio socio-sanitario del territorio.

I motivi per cui l'affidamento secondo il regime In-House permetterebbe, in misura più proficua ed efficace rispetto all'esternalizzazione tramite gara, di realizzare tale presupposto di presidio socio-sanitario possono individuarsi nei seguenti e principali elementi:

- 1) **Orientamento della gestione allo sviluppo/potenziamento della salute pubblica**: l'in-house focalizza gli investimenti su attività a forte impatto sociale che un privato potrebbe ritenere non convenienti (i.e. prevenzione di prossimità o l'aderenza terapeutica degli anziani, prezzi e prestazioni calmierati);
- 2) **Integrazione Diretta con i Servizi Sociali Comunali**: l'in-house, proprio in quanto *longa manus* dell'Amministrazione pubblica, opererebbe in simbiosi con gli Uffici comunali che si occupano della gestione dei servizi sociali. Da tale connessione sinergica e strategica la farmacia, gestita dall'operatore in-house, potrebbe dare vita a servizi congeniali a tali finalità quali ad esempio: a) la consegna gratuita dei medicinali a domicilio per i cittadini non autosufficienti, in collegamento con l'Ufficio anagrafe e Sociali; b) i locali della farmacia possono ospitare sportelli di ascolto psicologico, punti informativi per l'accesso ai servizi socio-assistenziali comunali o consulenze nutrizionali pubbliche;
- 3) **Flessibilità e Reattività nelle Emergenze Sanitarie**: in caso di nuove emergenze sanitarie, campagne vaccinali o screening straordinari disposti dalla Regione, la società in house potrebbe agire con maggiore tempestività mettendo in atto le direttive emanate dall'Amministrazione comunale; il soggetto privato, invece, potrebbe non

recepire allo stesso modo eventuali variazioni di gestione, anche temporanea e/o straordinaria, se non prevista dal bando di gara originario e con riconoscimento di un corrispettivo economico aggiuntivo.

Nello specifico della Società In House ASSP S.p.A. trovano spazio anche i seguenti ulteriori motivi rafforzativi della decisione:

1. **Gestionale**: trattasi di affidamento a soggetto economico che dispone di organizzazione e know-how¹⁷ nella gestione di farmacie comunali entro alti livelli di efficienza, efficacia e qualità del servizio erogato;
2. **Economico**: trattasi di affidamento che: a) consente il raggiungimento di economie di scala¹⁸ dovute dalle dimensioni dell'Operatore che opera a livello sovracomunale per più Comuni limitrofi e con l'obiettivo, tra l'altro previsto dagli stessi Soci, **di sviluppare il servizio farmaceutico anche in nuovi territori limitrofi a quelli di competenza degli attuali Soci pubblici**; b) prevede condizioni economiche a favore dell'Ente comunale concedente in linea con le condizioni mediamente riscontrabili sul mercato;
3. **Qualitativo**: trattasi di affidamento fondato su condizioni di efficienza e di qualità contrattuali (di cui alla Carta del Servizio) superiori a quelli in essere.

Pertanto, alla luce delle finalità stesse enunciate dal D.lgs. 201/2022¹⁹, la scelta dell'Amministrazione comunale di affidare il Servizio secondo il modello dell'In-House Providing appare soluzione conveniente, rispetto agli altri modelli,²⁰ per i seguenti ordini di motivi, oltre a quelli prima indicati:

¹⁷ **Attualmente ASSP gestisce n. 8 farmacie comunali e, oltre al Comune di Seveso, si sta adoperando anche per la gestione delle farmacie comunali di Senago (n. 2 farmacie esistenti ed altre n. 2 farmacie di nuova istituzione).**

¹⁸ Sinergie dovute da: a) politiche generali condivise fra i Comuni Soci nell'espletamento dei servizi farmaceutici; b) politiche relative al personale dedito al servizio farmacia.

¹⁹ Finalità/Obiettivi del D.lgs. n. 201/2022: fissare i principi comuni per raggiungere e mantenere un alto livello di qualità, sicurezza e accessibilità dei servizi, la parità di trattamento e l'accesso universale ai medesimi da parte degli utenti, nonché l'omogeneità dello sviluppo e la coesione sociale e territoriale.

²⁰ Con riferimento agli altri modelli, le cui analisi sono approfondite alla relazione istruttoria ex art. 14 D.lgs. 201/2022, è possibile sintetizzare l'analisi come segue:

- 1) Gara pubblica (Concessione): l'ipotesi è certamente perseguibile a condizioni di mercato soddisfacenti ma il modello, tenuto conto delle esigenze e degli obiettivi dell'Amministrazione comunale, risulterebbe meno vantaggioso sul piano organizzativo (rapporto regolato dal contratto di servizio e meno flessibile rispetto alle esigenze dell'Amministrazione ed ai cambiamenti rapidi delle esigenze dei cittadini);

1. La Società ASSP operando sul medesimo territorio di riferimento del Comune di Seveso (Prov. di Milano) in favore di Comuni a questo limitrofi, rappresenta una **realtà positiva di gestione sovracomunale del servizio di gestione delle farmacie comunali non facilmente individuabile negli altri operatori e/o aggregazioni presenti sul territorio;**
2. Le azioni di Governance espressive della volontà di una pluralità di soggetti che intendono organizzare coordinatamente il servizio pubblico, come si avrebbe nel caso di specie per mezzo di una società in house pluri-partecipata, consentono di realizzare:
 - a) **sinergie ed economie di gestione a beneficio degli Enti Soci**, grazie ad una programmazione e politiche gestionali del servizio condivise a livello sovracomunale (**si pensi fra tutte, le sinergie connesse all'organizzazione del personale tra le farmacie gestite**);
 - b) **investimenti mirati rispetto alle caratteristiche del servizio e del territorio servito**, in risposta alle finalità istituzionali ed obiettivi strategici dell'Ente pubblico affidante;
3. **La flessibilità connaturata al modello in house providing** permette, infine, al Comune, nell'ambito della propria autonomia decisionale e del relativo potere, di **intervenire in maniera continuativa sugli indirizzi e sulle procedure di controllo della gestione del servizio**. Di fatto, è da ricordare il particolare rapporto giuridico intercorrente tra l'Amministrazione Comunale ed il soggetto affidatario che consente al Comune un controllo ed un'ingerenza sul servizio più penetrante di quello praticabile su di un soggetto terzo per il solo controllo del contratto di concessione;

-
- 2) Azienda Speciale: tale modello non risulta perseguibile non avendo il Comune nessuna Azienda Speciale operativa;
 - 3) Società Mista: tale modello, pur quanto confacente in caso di significativi investimenti a carico dell'Operatore Terzo, non si configura come modello preferibile data la complessità di attivazione dello stesso (Gara a doppio oggetto) e dei rapporti da definire tra il Soggetto Privato e l'Amministrazione comunale (Soggetto Pubblico);
 - 4) Gestione in economia: il servizio, data la sua settorialità nonché complessità, dovuta anche dalla circostanza di dover operare investimenti importanti per l'avvio del servizio così come per la fidelizzazione della clientela, non può di certo essere erogato direttamente dall'Amministrazione comunale, in quanto la sua gestione risulterebbe eccessivamente onerosa ed il Comune non potrebbe di certo garantire, anche per mancanza di know-how appropriato, uno sviluppo idoneo del servizio a favore dei cittadini.

4. Le circostanze evidenziate rappresentano un notevole valore aggiunto rispetto al ricorso al mercato in quanto il Comune potrà stabilire a priori le relative condizioni addivenendo ad un modello di co-Progettazione del servizio stesso in relazione alle mutevoli esigenze del territorio e della collettività servita.

Alla luce di tutti gli elementi, sopra esaminati, il modello gestionale dell'in-house providing – nel caso di specie quello pluri-partecipato della Società ASSP S.p.A. – può ritenersi adeguato, preferibile agli altri modelli gestionali e, infine, identificativo della scelta strategica dell'Ente di assicurare un servizio efficiente, efficace e di qualità in favore della Collettività di riferimento.

7. L'IN-HOUSE PROVIDING. IL CONTROLLO DELL'ENTE SOCIO SULLA SOCIETÀ ASSP S.p.A.

Dal punto di vista gestionale, l'affidamento alla Società ASSP S.p.A. dei servizi, oggetto di valutazione, permette all'Ente di esercitare il potere di indirizzo e controllo sulla Società, sulla base di quanto disciplinato ai diversi Atti del Controllo, quali lo Statuto Societario, il Regolamento del Controllo Analogo ed i Patti Parasociali, come di seguito illustrato:

Statuto di ASSP S.p.A.	
Art. 18 - Altre disposizioni	<p>All'Amministratore Unico o al Consiglio di Amministrazione sono riconosciuti tutti i più ampi poteri di amministrazione sia ordinaria che straordinaria della Società salva la necessità di munirsi dell'autorizzazione Assembleare per il compimento degli atti di cui all'art. 12 comma 4 del presente Statuto, ed ha facoltà di compiere tutti gli atti che riterrà opportuni per il raggiungimento dei fini Sociali, esclusi soltanto quelli che la legge ed il presente Statuto in modo tassativo riservano all'Assemblea.</p> <p>L'organo amministrativo esercita tali poteri direttamente od a mezzo del Presidente o dell'Amministratore delegato ai quali conferisce propri poteri ed attribuzioni, nel rispetto delle attribuzioni del Direttore generale, ed in attuazione degli indirizzi e degli obiettivi generali formulati dall'Assemblea e quindi degli</p>

	strumenti programmatici di cui al presente Statuto.
Art. 29 – Controllo Analogo	<p>i Soci della Società esercitano sulle attività della stessa un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi, attraverso le determinazioni Assembleari sugli indirizzi strategici e su quelli generali della gestione delle attività, nel rispetto della normativa vigente e degli atti di indirizzo dei rispettivi organi competenti.</p> <p>Il controllo è effettuato in forma di indirizzo (controllo preventivo) - monitoraggio (controllo contestuale) - verifica (controllo finale) sia attraverso l'Assemblea ordinaria sia attraverso un Comitato tecnico di Controllo.</p> <p>L'Assemblea determina le modalità di composizione e di funzionamento del Comitato Tecnico di Controllo mediante l'approvazione di apposito regolamento, che deve prevedere comunque un rappresentante designato da ciascuno dei Soci.</p>
Art. 36 – Affidamenti In House	<p>La Società è tenuta a realizzare e gestire i servizi e le attività di cui al presente articolo per conto degli enti locali soci per oltre l'80% del fatturato annuo.</p> <p>La produzione ulteriore rispetto al suddetto limite di fatturato è consentita solo a condizione che la stessa permetta di conseguire economie di scala o altri recuperi sull'efficienza sul complesso della attività principali della società.</p> <p>Ai fini della concreta attuazione dei presupposti dell'affidamento in house, sussistono, così come richiamati in altre parti del presente Statuto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gli indirizzi in atti, come da Statuto e contratto di servizio, poi trasfusi nella carta dei servizi; • la vigilanza attraverso la nomina diretta degli amministratori e dell'Organo di controllo; • i controlli da effettuarsi come da contratto di servizio; • gli strumenti di programmazione, controllo e reporting e quindi il coinvolgimento degli azionisti locali anche nel rispetto delle previsioni regolamentari in materia di controllo sulle Società partecipate non quotate.
Patti Parasociali	

<p>Art. 4 - Impegni delle Parti</p>	<p>Le Parti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • costituiscono, quale Organo dei Patti, il Comitato Tecnico di Controllo, di cui all'art. 29 dello Statuto sociale; • si impegnano a votare in Assemblea sulla base delle decisioni adottate dal Comitato Tecnico di Controllo; • riconoscono al rappresentante di ciascun Ente Socio in seno al Comitato il potere di veto in ordine alle decisioni che abbiano esclusiva attinenza con i servizi e le attività affidate alla Società dall'Ente Socio.
<p>Art. 5 - Poteri di indirizzi, Coordinamento e controllo da parte dei Soci</p>	<p>Il Comitato verifica lo stato di attuazione degli obiettivi, anche sotto il profilo dell'efficacia, della qualità dei servizi, dell'efficienza e dell'economicità di gestione, acquisisce periodicamente informazioni, anche mediante Report periodici.</p>
<p>Art. 6 - Compiti del Comitato</p>	<p>Il Comitato esprime un proprio parere a maggioranza dei componenti sugli atti di competenza dell'Assemblea e su tutti gli atti del C.d.A. cui è richiesta la sua preventiva autorizzazione. Il Comitato ha poteri di iniziativa (controllo ex ante), di monitoraggio (controllo contestuale) e di verifica (controllo ex post)</p>
<p>Art. 7 - Composizione Organo Amministrativo</p>	<p>I membri del C.d.A. vengono nominati d'intesa tra tutti i Soci secondo il seguente schema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il Socio avente la maggioranza assoluta del Capitale sociale avrà diritto di nominare n. 2 Amministratori, di cui uno a cui sarà assegnata la carica di Presidente con funzioni di Amministratore delegato; • I Soci costituenti la minoranza avranno diritto di nominare, di comune accordo, n. 1 Amministratore, secondo le modalità stabilite all'art. 17 dello Statuto sociale.
<p>Regolamento del Controllo Analogico</p>	
<p>Art. 2 - Composizione e funzionamento Comitato Tecnico di Controllo</p>	<p>Il Comitato è composto fino ad un massimo di cinque membri e ciascun Socio ha diritto di nominare un rappresentante mentre i restanti sono nominati attraverso il voto per liste (...).</p> <p>Il Presidente è nominato tra i rappresentanti dei Comuni che non dispongono di una partecipazione di maggioranza assoluta, mentre</p>

	<p>il Vice-Presidente è nominato tra i membri indicati dal Comune di Cesano Maderno.</p> <p>Per ogni riunione dovrà essere redatto un verbale che dovrà essere inviato all'organo amministrativo della Società.</p> <p>Il Comitato in occasione dell'approvazione del Bilancio potrà relazionare all'Assemblea dei Soci in merito all'attività posta in essere ai fini del controllo analogo.</p>
Art. 3 – Modalità di esercizio del controllo analogo	<p>Sono sottoposti al preventivo parere del Comitato gli atti fondamentali di gestione del servizio, ed in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le deliberazioni di competenza dell'Assemblea straordinaria; • Le deliberazioni di competenza dell'Assemblea ordinaria, ivi inclusi le autorizzazioni richieste dall'art. 12, co. 5 dello Statuto e la Relazione previsionale programmatica.
Artt. 4-5-6 – Controllo Preventivo-contestuale-finale	<p>La Società entro il 15.12.xx è tenuta ad inviare al Comitato, ed ai Comuni Soci, la relazione previsionale programmatica e l'allegato del Budget per l'anno successivo. I documenti, e i relativi pareri del Comitato, saranno oggetto di approvazione in Assemblea che dovrà essere convocata entro 15 giorni dalla ricezione di taluni documenti,</p> <p>La Società è tenuta ad inviare al Comitato, ed ai Comuni Soci, Report quadrimestrali nei quali è contenuta l'analisi dell'andamento di gestione.</p> <p>La Società è tenuta entro 90 giorni lavorativi dalla chiusura dell'esercizio ad inviare al Comitato Tecnico di Controllo, ed ai Comuni Soci, le informazioni essenziali per la redazione del Bilancio consuntivo.</p>

In sintesi, il controllo analogo congiunto che i Soci di ASSP S.p.A. possono esercitare sulla società medesima è, quindi, conforme alle previsioni normative, in quanto è previsto:

- ✚ *Il controllo sugli atti e provvedimenti societari a carattere strategico e programmatici pluriennali (statuti, approvazione piano industriale,*

piano di sviluppo, relazione programmatica pluriennale, atti di amministrazione straordinaria);

- ✦ Il controllo sugli atti e provvedimenti societari di pianificazione (relazione programmatica annuale, piano degli investimenti e disinvestimenti, piano occupazionale, budget economico e finanziario, programma degli acquisti e dei lavori), di bilancio e sui regolamenti di gestione;*
- ✦ Il controllo orientato ad indirizzare l'attività della società in house verso il perseguimento dell'interesse pubblico;*
- ✦ Il controllo sulla gestione e sui risultati intermedi orientati alla verifica dello stato di attuazione degli obiettivi, con individuazione delle azioni correttive in caso di scostamento o squilibrio finanziario; – esercizio di poteri autorizzativi e di indirizzo attraverso l'emanazione da parte del socio di specifiche direttive generali sul funzionamento amministrativo delle società;*
- ✦ L'esercizio di poteri ispettivi che comportano una diretta attività di vigilanza e controllo presso la sede e/o nei confronti dell'organo amministrativo della società in house;*
- ✦ I controlli e gli indirizzi, di cui sopra, per mezzo di un organo “extra-societario” di controllo, costituito dai rappresentanti di ciascun Ente pubblico Socio e con il potere in via preventiva, e vincolante, di approvare tutti gli atti più rilevanti della società;*
- ✦ Il potere di veto esercitabile dai singoli Soci, con riferimento a decisioni che potrebbero influenzare negativamente lo specifico e proprio affidamento, nonché quorum rafforzati con la variante del computo capitario piuttosto che capitale.*

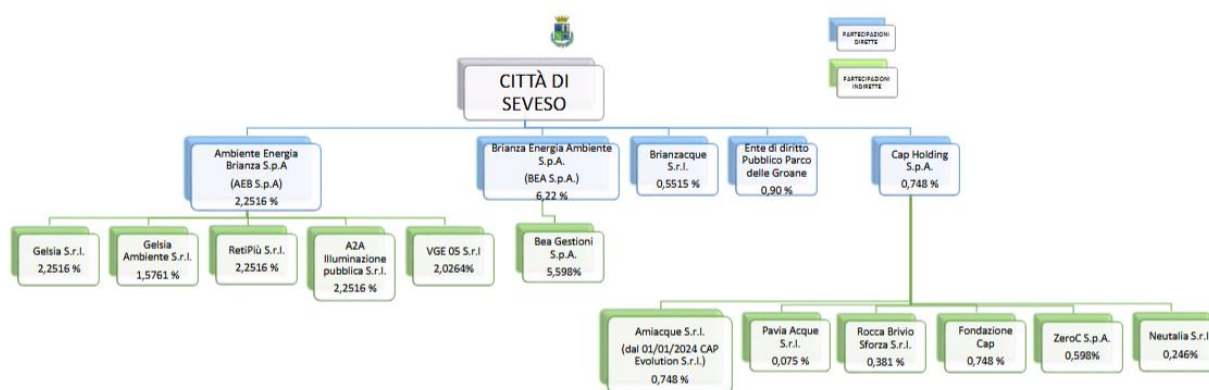
Sono da ritenersi sussistenti le condizioni che assicurano all'Ente Socio l'esercizio del controllo analogo, anche congiunto, previsto in materia di società in-house pluri-partecipate, come disciplinato dal D.lgs. n. 175/2016 e dal D.lgs. n. 36/2023²¹.

²¹ Cfr. Cassazione SSUU, ord. N. 567/2024

8. COMPATIBILITÀ CON I PRINCIPI DI EFFICIENZA, DI EFFICACIA E DI ECONOMICITÀ DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA

Nel caso di acquisto da parte di una P.A. di una partecipazione in un organismo societario, l'Ente pubblico locale è chiamato, innanzitutto, ad un'analisi delle proprie partecipazioni (anche in organismi partecipati diversi da quelli societari), onde evitare lo spreco di risorse – contrario al principio di razionalizzazione della spesa pubblica voluta dal Legislatore - e di acquisire partecipazioni in società che svolgono attività analoghe o simili a quelle svolte da altre società partecipate o da enti pubblici strumentali, evitando, di conseguenza, la sussistenza di organismi c.d. “doppione”²².

Il Comune di Seveso, tra i propri organismi partecipati (anche non societari), non dispone di partecipazione in un Organismo che svolge attività/servizi simili a quelli esaminati.



Al momento, dunque, il Comune di Seveso detiene partecipazione nei seguenti soggetti:

- 1) Brianza Energia Ambiente S.p.A. che opera nel settore dei rifiuti e, per alcuni Comuni Soci, nel settore del Teleriscaldamento;
- 2) Ambiente Energia Brianza S.p.A. che gestisce, per conto dei Comuni Soci, servizi diversi, tra cui: la distribuzione di gas e dell'energia elettrica, l'illuminazione pubblica, il servizio di igiene urbana ed altri;

²² Circostanza, di fatto, regolata all'art. 20, co. 2, lett. c) del D.lgs. n. 175/2016 che prevede, quale casistica della razionalizzazione delle società partecipate, il caso di partecipazioni in società che svolgono attività analoghe o simili a quelle svolte da altre società partecipate o da enti pubblici strumentali.

- 3) Cap Holding S.p.A. che opera nel settore Idrico Integrato a livello di ATO;
- 4) Brianzacque S.r.l. che opera nel contesto del settore Idrico Integrato a livello di ATO;
- 5) Consorzio Parco Groane, a tutela e valorizzazione delle risorse ambientali e paesistiche del Parco Groane.

Nessuno di questi soggetti svolge – e/o può svolgere secondo Statuto – attività simile e/o identica a quella in esame che il Comune intende affidare alla Società ASSP S.p.A. (servizio farmaceutico).

Con riguardo specifico della Società ASSP S.p.A.:

La Società non rientra in nessuna delle casistiche di cui al comma 2 dell'art. 20²³ TUSP. Pertanto, la società ASSP S.p.A. non desta situazioni di razionalizzazione, attuale e futura, ostativa all'operazione di acquisto della relativa partecipazione, da parte del Comune di Seveso, che risulta rispettosa del principio della c.d. "spendig review" di cui alla normativa europea e tradotta a livello nazionale con il D.lgs. n. 175/2016 (Legge Madia).

Alla luce degli elementi sino ad ora illustrati, anche ai paragrafi precedenti, è desumibile la compatibilità dell'azione amministrativa del Comune di Seveso – nella scelta di acquisire una partecipazione societaria nella Società ASSP S.p.A. ed affidare alla stessa la gestione della farmacia comunale, di nuova istituzione – con i requisiti di efficienza, efficacia ed economicità a dimostrazione della convenienza e della preferibilità per il Comune di Seveso del modello gestorio in-house providing che potrà consentire, rispetto agli altri modelli, un'erogazione del servizio più rispondente alle finalità pubbliche, al

²³ I piani di razionalizzazione, corredati di un'apposita relazione tecnica, con specifica indicazione di modalità e tempi di attuazione, sono adottati ove, in sede di analisi di cui al comma 1, le amministrazioni pubbliche rilevino:

- a) partecipazioni societarie che non rientrino in alcuna delle categorie di cui all'articolo 4;
- b) società che risultino prive di dipendenti o abbiano un numero di amministratori superiore a quello dei dipendenti;
- c) partecipazioni in società che svolgono attività analoghe o simili a quelle svolte da altre società partecipate o da enti pubblici strumentali;
- d) partecipazioni in società che, nel triennio precedente, abbiano conseguito un fatturato medio non superiore a un milione di euro;
- e) partecipazioni in società diverse da quelle costituite per la gestione di un servizio d'interesse generale che abbiano prodotto un risultato negativo per quattro dei cinque esercizi precedenti;
- f) necessità di contenimento dei costi di funzionamento;
- g) necessità di aggregazione di società aventi ad oggetto le attività consentite all'articolo 4

“desiderata” dell’Amministrazione concedente, il tutto a beneficio della Collettività servita.

Anche con riferimento alle attività dei servizi attualmente svolti dalla Società In House ASSP S.p.A. in favore dei propri Soci, è possibile riscontrare gli elementi positivi (in termini di efficienza, efficacia e qualità) del servizio con riguardo le relazioni di ricognizione ex art. 30 TUSPL pubblicate sul sito di ANAC.

9. ASSENZA DI CONTRASTO CON LE NORME DEI TRATTATI EUROPEI E DELLA DISCIPLINA EUROPEA IN MATERIA DI AIUTI DI STATO ALLE IMPRESE

In punto di assenza di contrasto con le norme dei Trattati europei e, in particolare, con la disciplina europea in materia di aiuti di Stato alle imprese, l’Ente istante nell’atto consiliare dà atto che “in relazione a quanto richiesto dal comma 2 dell’art. 5 del TUSP il Comune di Seveso, anche con riferimento all’affidamento in esame, non²⁴ rappresenta un’Amministrazione concedente “Aiuti di Stato” e pertanto non è interessata dalle indicazioni del “Common Understanding” del 3 giugno 2016 e che l’acquisto della partecipazione è compatibile con le norme dei trattati europei.

10. CONCLUSIONI

Alla luce di tutte le considerazioni, di cui sopra, l’operazione di acquisto da parte del Comune di Seveso della partecipazione societaria nel Capitale Sociale di ASSP S.p.A. appare giustificabile, ampiamente motivata e rispondente di tutti i criteri di legge, in quanto:

- **è strettamente necessaria al conseguimento delle finalità istituzionali** del Comune di Seveso;
- **è economicamente conveniente**;
- **è finanziariamente sostenibile** in senso oggettivo e soggettivo;

²⁴ L’affidamento, di fatto, si qualifica secondo lo schema della Concessione di servizi senza alcun intervento di aiuto – anche sotto forma di contributo – da parte dell’Amministrazione in favore dell’Operatore selezionato che, invece, assume gli obblighi di corrispondere in favore del Comune canoni di concessione per la gestione del servizio in esame.

- **risponde ai principi di efficienza, efficacia e di economicità** dell'azione amministrativa;
- **è coerente, e non in contrasto, con la disciplina in materia di aiuti di stato** alle imprese;
- **è rispettosa dei principi di cui al D.lgs. n. 201/2022** che pone al centro delle politiche pubbliche il cittadino-utente per i cui bisogni l'Amministrazione comunale è chiamata, nell'ambito della propria autonomia costituzionale, a scegliere la modalità di gestione che ritiene più opportuna per il miglior conseguimento degli interessi della Collettività.

Milano, 24/06/2026

D'ARIES & PARTNERS S.R.L.

