



ALL. E)

RELAZIONE RICOGNIZIONE AI 31 DICEMBRE 2022 SULLA SITUAZIONE DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI DI RILEVANZA ECONOMICA AFFIDATI A SOCIETA' IN HOUSE, AI SENSI DELL'ART.30 C. 2 DEL D.LGS 201/2022 "RIORDINO DELLA DISCIPLINA DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI DI RILEVANZA ECONOMICA"

1.4 IL PERIMETRO DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI A RILEVANZA ECONOMICA

Tenuto conto del principio di autonomia nell'organizzazione dei servizi e dei principi di cui all'articolo 3 del D.lgs. 201 / 2022, la seguente tabella illustra il perimetro di Servizi pubblici locali (S.P.L.) di rilevanza economica esternalizzati dal Comune alla data del 31.12.2022.

S.P.L. DI RILEVANZA ECONOMICA	SOGETTO GESTORE			MODALITA' DI AFFIDAMENTO
	Denominazione	Società in house (SI/NO)	% Part.	
SERVIZI PUBBLICI LOCALI A RILEVANZA ECONOMICA NON A RETE				
Parcheggi (A)	Saba Italia S.p.A.	NO	0,00%	Procedura a evidenza pubblica
Parcheggi (B)	AEM Cremona S.p.A.	SI	100,00%	Affidamento diretto in house providing
Cimiteriali	AEM Cremona S.p.A.	SI	100,00%	Affidamento diretto in house providing
Cremazione	AEM Cremona S.p.A.	SI	100,00%	Affidamento diretto in house providing
Lampade votive	Luce Perpetua S.n.c.	NO	0,00%	Affidamento diretto (a)
Impianti sportivi - Piscina comunale	Forus Italia SSD a R.L.	NO	0,00%	Procedura a evidenza pubblica

Fonte: ns. elaborazione (a) Affidamento diretto ai sensi dell'art. 36, comma 2, lettera a) del D.lgs. 50 / 2016

Il ricorso a società in house providing

In via preliminare, va sottolineato che, secondo un consolidato orientamento giurisprudenziale, la natura tecnico-discrezionale della valutazione effettuata dalla Pubblica Amministrazione (P.A.), ai fini dell'affidamento diretto in house providing della gestione dei "SPL" di rilevanza economica, fa sì che essa sfugga all'ordinario sindacato di legittimità del giudice amministrativo, salvo che questa non si presenti manifestamente inficiata da illogicità, irragionevolezza, irrazionalità od arbitrarietà.

Ciò posto, la tabella, evidenzia che i seguenti servizi pubblici a rilevanza economica non a rete: a) "Parcheggi" (Sosta su strada a pagamento); b) "Cimiteriali"; c) "Cremazione" sono stati affidati dal Comune di Cremona secondo il modello gestionale dell'in house providing alla propria società "AEM Cremona" S.p.A. rispetto alla quale l'omonimo Comune detiene il 100% del corrispondente capitale sociale.

A tale riguardo, si precisa che l'estratto della presente relazione inerente all'analisi dei servizi pubblici locali di rilevanza economica, affidati secondo l'opzione gestionale dell'in house providing, costituirà, ai sensi dell'art. 30, c. 2, del Dlgs 201/2022, un'appendice al provvedimento di revisione ordinaria ai sensi dell'art. 20 del Dlgs. 175/2016 da approvarsi entro il 31.12.2023.

Di seguito, si analizzeranno nel dettaglio le molteplici *dimensioni* della gestione come sopra ricordate.

3. PARCHEGGI (B)

3.1 IL SOGGETTO AFFIDATARIO: AEM CREMONA S.p.A.

Di seguito, si illustrano le *principali informazioni di sintesi* relative al soggetto affidatario, AEM Cremona S.p.A. e, al servizio gestito (Parcheggi) che saranno approfondite nei paragrafi successivi.

PRINCIPALI DATI RELATIVI ALLA GESTIONE DEI PARCHEGGI SU STRADA

DATI ANAGRAFICI DEL SOGGETTO GESTORE

Ragione Sociale/denominazione	AEM Cremona S.p.A.	
Codice fiscale	01070830193	
Sede legale	Via Persico, 31 - 26100 Cremona (CR)	
Capitale sociale	€ 57.102.500,00 (i.v.)	
Società in house providing (SI / NO)	SI	

QUOTA DI PARTECIPAZIONE DEL COMUNE

Il Comune di Cremona ha ribadito la piena legittimità della rispettiva partecipazione in seno al capitale sociale di AEM Cremona S.p.A. in occasione dell'ultimo provvedimento di revisione periodica ai sensi dell'art. 20 del D.LGS. 175 / 2016.	2022	2021
	100,00%	100,00%

OGGETTO SOCIALE DEL GESTORE

AEM S.p.A. è la società in house del Comune di Cremona, deputata alla gestione dei servizi direttamente rivolti all'omonimo Comune (Manutenzioni; Segnaletica stradale...) nonché dei servizi rivolti al Cittadino (Polo per cremazione; Cimiteri; Gestione aree di sosta; Gestione del patrimonio).

PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI DEL SOGGETTO GESTORE

PRINCIPALI AGGRAGATI DI CONTO ECONOMICO (a)	2022	2021
Valore della produzione	10.328.411,0	12.175.463,0
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	1.311.481,0	3.764.608,0
Risultato operativo (EBIT)	-540.768,0	-672.758,0
Reddito netto	1.607.029,0	14.309.973,0

OGGETTO DELL'AFFIDAMENTO

Concessione della gestione del servizio di sosta a pagamento su strada.

MODALITA' DI AFFIDAMENTO

Affidamento diretto secondo il modello del in house providing.

VALORE E DURATA DELL'AFFIDAMENTO

Importo dell'affidamento (IVA esclusa) (d)	€ 800.000,00
Data inizio dell'affidamento	16/11/2022
Data fine dell'affidamento	15/11/2052

POPOLAZIONE SERVITA E VALORI PRO - CAPITE DELL'AFFIDAMENTO

	2022	2021
Popolazione residente al 31.12	70.841	71.223
Costi / Ricavi pro-capite del servizio	€ 11,3	n.d.

Fonte: ns. elaborazione - a) Valori relativi al conto economico complessivo della Società AEM Cremona S.p.A.; (b) Earning (margine) Before (prima) Interests (interessi) Taxes (imposte) Depreciation (svalutazioni) Amortization (ammortamenti); c) EBIT: Earning (margine) Before (prima) Interests (interessi) Taxes (imposte); d) Trattasi di anticipazione corrisposta con D.D. 1964/2022 di parte dei canoni annuali maturati a partire dal 01 gennaio 2023.

3.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO

Ad esito del contratto di servizio (agli atti) stipulato tra il Comune di Cremona e la Società AEM S.p.A., l'affidamento in esame consta nella gestione del servizio di sosta a pagamento su strada nelle aree con strisce blu. AEM Cremona S.p.A. si è obbligata allo svolgimento delle seguenti prestazioni:

- Applicare le tariffe ed emettere i titoli di sosta, nonché le relative modalità di esecuzione, stabilite dal Comune;
- Disporre, per tutta la durata del Contratto, di idonea organizzazione, mezzi e risorse umane, al fine di garantire la perfetta esecuzione delle obbligazioni contrattuali e il rispetto delle disposizioni di legge e regolamentari in materia;
- Svolgere le attività di gestione nell'osservanza di tutti gli atti autorizzativi e prescrittivi delle competenti Autorità;
- Adempiere agli obblighi informativi, di comunicazione e di rendicontazione nei confronti del Comune previsti dal Contratto;
- Adempiere a tutti gli obblighi fiscali, previdenziali, assicurativi, assistenziali relativi al personale;
- Rispettare e far rispettare le norme in materia di sicurezza sul lavoro di cui al D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81;
- Astenersi dal portare a conoscenza di terzi informazioni, dati, documenti e notizie di carattere riservato, di cui venga a conoscenza il personale comunque impiegato nello svolgimento delle attività oggetto del Contratto, nel rispetto di quanto previsto dalle normative vigenti in materia di tutela della riservatezza dei dati personali;
- Esecuzione di tutte le operazioni di incasso e di rendicontazione degli introiti derivanti, nonché l'emissione di tutti i documenti di fatturazione necessari e occorrenti alla rendicontazione della gestione annuale al Comune, secondo quanto previsto dalla normativa vigente;
- Mantenere, ed eventualmente implementare se necessario, le suddette aree con segnaletica orizzontale e verticale secondo quanto prescritto dalla normativa vigente;
- Mantenere, ed eventualmente implementare, se necessario, i parcometri o altri strumenti di pagamento della sosta;
- Attrezzare le aree di sosta gestite con segnaletica orizzontale e verticale secondo quanto prescritto dalla normativa vigente;
- Procedere all'approvvigionamento e all'installazione dei parcometri o di altri apparati tecnologici per il controllo del pagamento della sosta;
- Gestire il pagamento della sosta mediante i parcometri e/o altri apparati con l'utilizzo di denaro contante, tessere prepagate, carte di credito o di debito da inserire nei parcometri e mediante altri strumenti come i biglietti prepagati (voucher), gli abbonamenti di vario tipo, qualunque altro strumento informatico o telematico (es. applicazioni per dispositivi smartphone) o altro ancora che possa essere adottato, previo accordo con il Comune, al fine di rendere il pagamento stesso più agevole agli utenti;
- Provvedere a tutte le sostituzioni, migliorie e rinnovi che dovessero rendersi necessari per la realizzazione del servizio di sosta a pagamento;
- Fornire assistenza ai clienti in merito al rilascio dei documenti di sosta e alle modalità di ricorso avverso le sanzioni amministrative;
- Evitare che impianti ed opere di cui ai punti precedenti possano costituire pericolo per i terzi;
- Rilasciare i documenti di sosta, nonché gestire eventuali reclami concernenti la qualità del servizio.

3.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE

Le caratteristiche del servizio in esame, nonché le disposizioni del relativo contratto di servizio si riflettono nel corrispondente prospetto di conto economico 2022 - 2021 dell'AEM Cremona S.p.A.. Nel periodo 2022 - 2021 il Valore della produzione, secondo il prospetto di conto economico, riclassificato a valore aggiunto esposto di seguito, ha registrato un decremento pari al 15,2%. Tale risultato dipende in buona misura (come si legge nella rispettiva nota integrativa) dalla flessione registrata dalla voce "Altri e proventi"; flessione dovuta ai rilasci di fondi effettuati lo scorso esercizio in seguito alla fusione di LGH in A2A. Il rallentamento del Valore della produzione, non dipende, quindi, da una brusca "frenata" della domanda, bensì da operazioni straordinarie relative al solo esercizio 2022, pertanto, è lecito ipotizzare che i livelli di attività, nel corso dell'esercizio 2023, dovrebbero segnare una significativa ripresa.

Aggregati economici	Anno 2022	Anno 2021	Var. % 2022 - 2021
Valore della produzione	10.328.411,0	12.175.463,0	-15,2%
Consumi	647.106,0	470.782,0	37,5%
Costi per servizi	4.358.168,0	4.478.757,0	-2,7%
Costi per god. di beni di terzi	567.047,0	449.844,0	26,1%
Variazione delle rimanenze	20.694,0	-33.309,0	162,1%
Oneri diversi di gestione	752.498,0	523.148,0	43,8%
Costi esterni	6.345.513,0	5.889.222,0	7,7%
Valore aggiunto	3.982.898,0	6.286.241,0	-36,6%
Retribuzione e oneri relativi	2.671.417,0	2.521.633,0	5,9%
Margine operativo lordo (MOL)	1.311.481,0	3.764.608,0	-65,2%
Ammortamenti	1.847.249,0	4.432.366,0	-58,3%
Accantonamenti	5.000,0	5.000,0	0,0%
Risultato operativo caratt_	-540.768,0	-672.758,0	19,6%
Totale proventi e oneri finanziari	2.129.383,0	3.248.594,0	-34,5%
Risultato ordinario	1.588.615,0	2.575.836,0	-38,3%
Rettifiche attività e passività finanziarie	0,0	11.679.447,0	-100,0%
Risultato prima delle imposte	1.588.615,0	14.255.283,0	-88,9%
Imposte sul reddito dell'esercizio	-18.414,0	-54.690,0	66,3%
Risultato netto	1.607.029,0	14.309.973,0	-88,8%

Fonte: ns. elaborazione sul Bilancio 2022 di AEM Cremona S.p.A.

In proposito si rimarca, nel complesso, che la gestione dei servizi affidati ad AEM Cremona S.p.A. si distingue per un costante equilibrio economico, infatti l'utile netto ha sperimentato, durante il periodo 2021 - 2022, un valore sempre positivo, grazie anche alla buona dinamica degli indicatori intermedi (Valore aggiunto; EBITDA).

Il rispetto di tale condizione dipende dall'andamento dei principali aggregati economici di seguito dettagliati:

- **Consumiⁱ** - I consumi hanno registrato un significativo incremento pari al 37,5%. La dinamica dell'aggregato in esame è connessa prevalentemente ai maggiori costi per le utenze sostenuti nel corso del 2022 (+218 mila euro rispetto al 2021) principalmente per effetto dell'aumento dei prezzi manifestatosi nel corso dell'anno.
- **Costi per serviziⁱⁱ** - L'importo della voce non ha subito sostanziali variazioni rispetto allo scorso anno, poiché l'attività svolta nei confronti del Comune di Cremona non ha subito forti modifiche degli stanziamenti disponibili.
- **Decisioni Make or buy** - Per quanto attiene alle strategie di *Make or Buy* (scelta tra produzione in conto proprio o terziarizzazione: acquisto da fornitori terzi) strettamente correlate ai “costi per servizi”, durante il periodo in esame si dovrebbe registrare una tendenziale stabilità delle stesse. Quanto detto è da ricollegare, probabilmente, alla decisione del management aziendale di perpetuare la terziarizzazione di alcune fasi produttive.
- **I costi per il godimento di beni di terziⁱⁱⁱ** - Tale voce è prevalentemente composta dai canoni dovuti al Comune di Cremona per il contratto relativo alla gestione della sosta a pagamento, nonché per la gestione del polo della cremazione, che complessivamente hanno comportato costi per 361 mila euro, in forte aumento rispetto a 251 mila del 2021, in seguito ai maggiori ricavi registrati dal polo della cremazione.
- **Le spese per il personale^{iv}** - L'aumento dei relativi costi è dovuto all'aumento del personale registrato durante l'anno, le risorse umane impiegate sono passate, infatti, da 48 dipendenti registrati nel 2021 a 51 di fine 2022.
- **Ammortamenti^v** - Per quanto riguarda gli investimenti, che costituiscono uno dei “motori” della crescita della produzione, nel 2022 si registra una riduzione degli ammortamenti anche in ragione della svalutazione della rete in fibra ottica e della necessità di contenere i costi. Si ricorda, tuttavia, che una certa propensione all'investimento consente di ottenere economie di scala potenzialmente in grado di minimizzare i costi di produzione, che rappresentano una variabile strategica di fondamentale importanza in questo settore.
- **La redditività d'impresa^{vi}** - In base ai dati a consuntivo la **redditività** d'impresa ha registrato un significativo decremento nel periodo 2021 - 2022. Questo risultato appare coerente con la dinamica dei costi e dei proventi finanziari così come registrata. È chiaro, infatti, che una variazione dei costi totali più che proporzionale rispetto alla variazione dei livelli di attività implica una riduzione del risultato netto d'impresa. Ai fini dell'equilibrio economico, tuttavia, il risultato di esercizio segna un valore sempre positivo nel corso del periodo in esame.

In conclusione, il prospetto di conto economico della AEM Cremona S.P.A. evidenzia la capacità del Management di perseguire l'equilibrio della gestione, a garanzia della continuità del servizio nonché degli equilibri di bilancio del Comune di Cremona in qualità di soggetto proprietario affidante.

3.4 INDICATORI DI EFFICIENZA

È bene approfondire le considerazioni svolte nella sezione precedente mediante l'analisi dei principali indicatori di efficienza (*produttività nominale del lavoro e competitività di costo*) considerando le rispettive variazioni durante il periodo 2021 - 2022. Ciò al fine di proseguire nell'illustrazione, delle *dimensioni* della gestione del servizio in esame, previste dall'art. 30, c. 1, del D.lgs. 201 / 2022.

A tale scopo, nel silenzio del Legislatore, si è ritenuto opportuno impiegare due principali indicatori: ***La produttività nominale del lavoro; L'indicatore di competitività di costo*** delle imprese, meglio noto come indicatore sintetico del successo dell'impresa, elaborato dall'ISTAT¹.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”² e il numero di dipendenti. La produttività del lavoro misura l'efficienza con cui si impiegano le risorse umane nel processo di produzione. È uno dei concetti più utilizzati dall'economia aziendale. L'andamento della produttività del lavoro ha un'importanza rilevante per la crescita dei livelli di attività (valore della produzione) di qualunque azienda, per questo rappresenta un indicatore fondamentale per monitorare le rispettive performance.
- ***L'indicatore di competitività di costo*** è pari al rapporto tra il “Valore aggiunto per addetto”³ (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”⁴ per dipendente⁵” (costo unitario) moltiplicato per 100; indica il valore aggiunto pro-capite prodotto per ogni 100 euro di costo del lavoro pro-capite. Quanto maggiore è il valore assunto dal medesimo indicatore, tanto maggiore sarà la competitività di costo di una certa Azienda.

La fonte dei dati è rappresentata dai prospetti di bilancio della Società AEM Cremona S.p.A. in particolare dal conto economico, relativo all'esercizio 2022.

La produttività nominale del lavoro

¹<https://www.istat.it/it/competitivita>

² **Valore aggiunto:** rappresenta l'incremento di valore che l'attività dell'impresa apporta al valore dei beni e servizi ricevuti da altre aziende mediante l'impiego dei propri fattori produttivi (il lavoro, il capitale e l'attività imprenditoriale). Tale aggregato è ottenuto sottraendo dal totale dei ricavi l'ammontare dei costi: i primi contengono il valore del fatturato lordo, le variazioni delle giacenze di prodotti finiti, semilavorati e in corso di lavorazione, gli incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni e i ricavi accessori di gestione; i secondi comprendono i costi per acquisti lordi, per servizi vari e per godimento di servizi di terzi, le variazioni delle rimanenze di materie e di merci acquistate senza trasformazione e gli oneri diversi di gestione.

³ **Addetto:** persona occupata in un'unità giuridica, come lavoratore indipendente o dipendente (a tempo pieno, a tempo parziale o con contratto di formazione lavoro), anche se temporaneamente assente (per servizio, ferie, malattia, sospensione dal lavoro, Cassa integrazione guadagni ecc.). Comprende il titolare/i dell'impresa partecipante/i direttamente alla gestione, i cooperatori (soci di cooperative che, come corrispettivo della loro prestazione, percepiscono un compenso proporzionato all'opera resa e una quota degli utili dell'impresa), i coadiuvanti familiari (parenti o affini del titolare che prestano lavoro manuale senza una prefissata retribuzione contrattuale), i dirigenti, quadri, impiegati, operai e apprendisti.

⁴ **Costo del lavoro:** comprende tutte le voci che costituiscono la retribuzione lorda del personale dipendente (dirigenti, quadri, impiegati, operai, commessi, apprendisti e lavoranti a domicilio): paga base, indennità di contingenza e altre indennità similari per la parte non conglobata, interessenze, lavoro straordinario, compensi per ferie e festività, gratifiche natalizie, mensilità oltre la dodicesima e altre analoghe erogazioni e corresponsioni in natura. Sono inoltre incluse le spese per contributi sociali al netto di eventuali fiscalizzazioni, le provvidenze varie, le quote accantonate nell'esercizio per provvedere alla successiva corresponsione delle indennità di fine rapporto lavoro e le spese sociali varie (nidi di infanzia, colonie marine e montane, ecc.).

⁵ **Dipendente:** persona che svolge la propria attività lavorativa in un'unità giuridica ed è iscritta nel libro paga dell'impresa o istituzione.

La produttività nominale del lavoro (misurata dal rapporto tra Valore aggiunto e numero di dipendenti) conseguita dalla AEM Cremona S.p.A. nel 2022 è pari a € 78.096,0 e si connota per una variazione negativa, nel corso del periodo 2021 - 2022, pari al 40,4%. Tale variazione dipende dal fatto che la dinamica del Valore aggiunto è stata meno che proporzionale rispetto alla variazione positiva del numero di dipendenti.

INDICATORI	Anno 2022	Anno 2021	Media	Var. % 2022 - 2021
Valore aggiunto	3.982.898,0 €	6.286.241,0 €	5.134.569,5 €	-36,6%
Numero dipendenti	51,0	48,0	49,5	6,3%
Produttività nominale del lavoro	78.096,0 €	130.963,4 €	104.529,7 €	-40,4%

Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2022 di AEM S.p.A.

La competitività dei costi

Il decremento della produttività del lavoro giustifica, dal punto di vista del rispetto degli equilibri economici, la contemporanea flessione del costo unitario del lavoro, che ha registrato una variazione negativa pari allo 0,3%, a fronte, come già ricordato, dell'incremento del numero di dipendenti.

INDICATORI	Anno 2022	Anno 2021	Media	Var. % 2022 - 2021
Produttività nominale del lavoro	78.096,04 €	130.963,35 €	104.529,70 €	-40,4%
Costo del lavoro unitario	52.380,73 €	52.534,02 €	52.457 €	-0,3%
Indicatore di competitività di costo	149,1	249,3	199,2	-40,2%

Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2022 di AEM S.p.A.

Al fine di valutare la capacità del soggetto gestore di consolidare e/o migliorare i rispettivi livelli di efficienza è opportuno esaminare sistematicamente le variazioni della produttività del lavoro e, del costo del lavoro mediante l'indicatore di competitività di costo.

L'indicatore di competitività di costo (pari al rapporto tra la produttività nominale del lavoro e il costo del lavoro unitario: quanto maggiore è il valore assunto dal medesimo indicatore, tanto maggiore sarà la competitività di costo del soggetto gestore in esame e, quindi, il rispettivo livello di efficienza), presenta, nel 2022, un valore pari a 149,1 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 149,1 euro di valore aggiunto) e, una variazione, periodo 2021 - 2022, in flessione (- 40,2%), coerentemente alla riduzione del Valore della produzione dovuta a sua volta ad un evento del tutto particolare, ossia, ai rilasci di fondi effettuati lo scorso esercizio in seguito alla fusione di LGH in A2A.

Conclusioni

In base ai valori sopra illustrati, è possibile affermare che la gestione dei servizi affidati alla AEM Cremona S.p.A. è orientata al rispetto dei criteri di efficienza giacché l'impiego del fattore lavoro è in grado di generare un valore aggiunto nettamente superiore al rispettivo costo unitario.

3.5 INDICATORI DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO GESTITO

In attuazione del decreto legislativo 201/2022, art. 8, il Ministero delle Imprese e del Made in Italy, con Decreto Direttoriale dello scorso 31 agosto 2023, rubricato - “Linee guida e indici di qualità per la regolamentazione dei servizi pubblici locali non a rete” - ha adottato, lo schema contenente l’individuazione degli indicatori di qualità (allegato n. 2), al quale il soggetto gestore e il Comune dovrebbero adeguarsi. La seguente tabella, quindi, illustra gli indicatori di qualità relativi alla gestione da parte di AEM S.p.A. delle “Aree di sosta a pagamento” nel Comune di Cremona.

Descrizione	Tipologia indicatore	Programmato	Effettivo
QUALITÀ CONTRATTUALE			
Definizione procedure di attivazione/variazione/cessazione del servizio (modulistica, accessibilità per l'acquisto, accessibilità alle informazioni e canali di comunicazione, etc.)	qualitativo (SI/NO)	SI	SI
Tempo di risposta alle richieste di attivazione del servizio	quantitativo	Immediato	Immediato
Tempo di risposta alle richieste di variazione e cessazione del servizio	quantitativo	Immediato	Immediato
Tempo di attivazione del servizio	quantitativo	Immediato	Immediato
Tempo di risposta motivata a reclami	quantitativo	30 giorni (a)	30 giorni (a)
Tempi di risposta motivata a richieste di rettifica degli importi addebitati	quantitativo	Non Applicabile (b)	Non Applicabile (b)
Tempo di intervento in caso di segnalazioni per disservizi	quantitativo	30 giorni (c)	30 giorni (c)
Cicli di pulizia programmata	quantitativo	Accordo Sindacale	Accordo Sindacale
Carta dei servizi	qualitativo	SI	SI
Modalità di pagamento e/o gestione delle rateizzazioni	qualitativo	SI	SI
QUALITÀ TECNICA			
Mappatura delle attività relative al servizio	qualitativo	SI (d)	SI (d)
Mappatura delle attrezzature e dei mezzi	qualitativo	SI (e)	SI (e)
Predisposizione di un piano di controlli periodici	qualitativo	SI (f)	SI (f)
Obblighi in materia di sicurezza del servizio	qualitativo	SI (g)	SI (g)
Accessibilità utenti disabili	qualitativo	SI (h)	SI (h)
Altri indicatori	qualitativo e/o quantitativo	Non considerati	Non considerati
QUALITÀ CONNESSA AGLI OBBLIGHI DI SERVIZIO PUBBLICO			
Agevolazioni tariffarie	quantitativo	SI (i)	SI (i)
Accessi riservati	quantitativo	SI (l)	SI (l)
Altri indicatori connessi agli obblighi di servizio pubblico	qualitativo e/o quantitativo	SI (m)	SI (m)

Fonte: dati AEM S.p.A. a) Carta dei servizi; b) Non previsto in Carta dei Servizi; c) Carta dei Servizi; d) Organigramma; e) Inventario dei beni mobili; f) Customer Satisfaction; g) Presenza del Responsabile per la prevenzione e protezione; h) Sosta gratuita strisce blu; i) Residenti universitari; auto con energie alternative; l) Disabili; abbonamenti; m) Sito web; cartellonistica informatica

In merito a tali indicatori, la tabella in esame mostra che i valori programmati risultano in linea con gli indicatori a consuntivo.

3.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO

Il Contratto di servizio ha per oggetto, nel quadro della gestione del *servizio di Sosta a pagamento* l'esecuzione delle seguenti prestazioni.

Descrizione attività come da Contratto di Servizio	Eseguita (X)	Parzialmente Eseguita (X)	Non eseguita (X)
<i>Applicare le tariffe ed emettere i titoli di sosta, nonché le relative modalità di esecuzione, stabilite dal Comune;</i>	X		
<i>Disporre, per tutta la durata del Contratto, di idonea organizzazione, mezzi e risorse umane, al fine di garantire la perfetta esecuzione delle obbligazioni contrattuali e il rispetto delle disposizioni di legge e regolamentari in materia;</i>	X		
<i>Svolgere le attività di gestione nell'osservanza di tutti gli atti autorizzativi e prescrittivi delle competenti Autorità;</i>	X		
<i>Adempiere agli obblighi informativi, di comunicazione e di rendicontazione nei confronti del Comune previsti dal Contratto;</i>	X		
<i>Adempiere a tutti gli obblighi fiscali, previdenziali, assicurativi, assistenziali relativi al personale;</i>	X		
<i>Rispettare e far rispettare le norme in materia di sicurezza sul lavoro di cui al D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81;</i>	X		
<i>Astenersi dal portare a conoscenza di terzi informazioni, dati, documenti e notizie di carattere riservato, di cui venga a conoscenza il personale comunque impiegato nello svolgimento delle attività oggetto del Contratto, nel rispetto quanto previsto dalle normative vigenti in materia di tutela della riservatezza dei dati personali;</i>	X		
<i>Esecuzione di tutte le operazioni di incasso e di rendicontazione degli introiti derivanti, nonché l'emissione di tutti i documenti di fatturazione necessari e occorrenti alla rendicontazione della gestione annuale al Comune, secondo quanto previsto dalla normativa vigente.</i>	X		
<i>Mantenere, ed eventualmente implementare se necessario, le suddette aree con segnaletica orizzontale e verticale secondo quanto prescritto dalla normativa vigente;</i>			

Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds

Segue - Descrizione attività come da Contratto di Servizio	Eseguita (X)	Parzialmente Eseguita (X)	Non eseguita (X)
Mantenere, ed eventualmente implementare se necessario, i parcometri o altri strumenti di pagamento della sosta;	X		
Attrezzare le aree suddette con segnaletica orizzontale e verticale secondo quanto prescritto dalla normativa vigente;	X		
Procedere all'approvvigionamento e all'installazione dei parcometri o di altri apparati tecnologici per il controllo del pagamento della sosta;	X		
Gestire Il Pagamento Della Sosta Mediante I Parcometri E/O Altri Apparati Con l'utilizzo Di Denaro Contante, Tessere Prepagate, Carte Di Credito O Di Debito Da Inserire Nei Parcometri E Mediante Altri Strumenti Come I Biglietti Prepagati (Voucher), Gli Abbonamenti Di Vario Tipo, Qualunque Altro Strumento Informatico O Telematico (Es. Applicazioni Per Dispositivi Smartphone) O Altro Ancora Che Possa Essere Adottato, Previo Accordo Con Il Comune, Al Fine Di Rendere Il Pagamento Stesso Più Agevole Agli Utenti;	X		
Provvedere a tutte le sostituzioni, migliorie e rinnovi che dovessero rendersi necessari per la realizzazione del servizio di sosta a pagamento;	X		
Fornire assistenza ai clienti in merito al rilascio dei documenti di sosta ed alle modalità di ricorso avverso le sanzioni amministrative;	X		
Evitare che gli impianti ed opere di cui ai punti precedenti possano costituire pericolo per i terzi;	X		
Rilasciare i documenti di sosta, nonché gestire eventuali reclami concernenti la qualità del servizio.	X		

Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds.

Con riferimento alla “dimensione” della gestione in esame, si rimarca, che lo svolgimento del *Servizio di gestione della Sosta a pagamento* si è distinto nel corso del tempo per un costante rispetto degli obblighi contrattuali. Come appare evidente dalla tabella ciascuna attività prevista dal rispettivo contratto di servizio è stata regolarmente espletata dal soggetto gestore.

3.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE

In questa sezione, si evidenziano le informazioni relative alla tipologia di oneri gravanti sul bilancio dal Comune, ad esito del rapporto di partecipazione e/o gestione relativo al servizio in esame, nonché ai risultati conseguiti, tra l'altro, in termini di dividendi e di altre entrate, connessi al rapporto di partecipazione e/o gestione, iscritte nel bilancio del Comune.

ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO	
L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata	SI/NO
	NO
Oneri per contratti di servizio (impegni)	0 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/residui)	0 €
L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione	SI/NO
	SI
Oneri per trasferimenti in conto capitale (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/residui)	7.969,74 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (impegni)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (impegni)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (impegni)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (impegni)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (impegni)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (pagamenti in c/residui)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (impegni)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (pagamenti in c/competenza)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (pagamenti in c/residui)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (impegni)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/competenza)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/residui)	0 €
Totale oneri (impegni)	0 €
Totale oneri (pagamenti in c/competenza)	0 €
Totale oneri (pagamenti in c/residui)	7.969,74 €

Fonte:

elaborazione Direzione Settore competente del cds - riadattamento delle tabelle del MEF

In via preliminare, vista la forma dell'affidamento prescelta dal Comune, ossia, la concessione delle aree di sosta a pagamento, non sono previsti i relativi oneri o spese.

Con riferimento agli oneri diversi dal contratto di servizio, in corrispondenza della voce “Oneri per trasferimenti in conto esercizio” è iscritto un importo in conto residui di € 7.969,74.

Risultati in capo all’Ente dal punto di vista finanziario

Con riferimento ai risultati dal punto di vista finanziario, si evidenzia che l’Ente riceve “*dividendi o altre entrate ad esito del rapporto di partecipazione / gestione*”.

ENTRATE DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO	
L’amministrazione riceve dividendi e/o altre entrate dalla partecipazione	SI/NO
	SI
Dividendi/utili distribuiti (accertamenti)	0 €
Dividendi/utili distribuiti (riscossioni c/competenza)	0 €
Dividendi/utili distribuiti (riscossioni c/residui)	0 €
Entrate per cessione quote (accertamenti)	0 €
Entrate per cessione quote (riscossioni c/competenza)	0 €
Entrate per cessione quote (riscossioni c/residui)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (accertamenti)	967.702 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/competenza)	900.755 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/residui)	42.025 €
Totale entrate (accertamenti)	967.702 €
Totale entrate (riscossioni c/competenza)	900.755 €
Totale entrate (riscossioni c/residui)	42.025 €

Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds - riadattamento delle tabelle del MEF

In dettaglio, nel 2022 per effetto dei rapporti contrattuali esistenti con AEM S.p.A., in ordine alla gestione delle aree di sosta a pagamento su strada, il Comune ha accertato un importo pari a € 967.702 di cui 900.755 sono state riscossi in conto competenza.

I risultati in capo all’ente dal punto di vista strategico

Qualità ed efficienza del servizio

Il Comune ha la possibilità di richiedere la modulazione dell’attività di servizio relativa alla gestione dei parcheggi - tempi, orari, moduli operativi - incidenti direttamente sulla qualità del servizio offerto, favorendo in termini organizzativi ogni opportunità per implementare moduli forieri di maggiore comodità nella fruizione del servizio.

La gestione del servizio è orientata verso il miglioramento dei livelli di efficienza come ampiamente argomentato nel paragrafo 3.4.

L’efficacia del servizio

L’efficacia del servizio svolto è valutata in primis in ordine al rispetto degli obblighi previsti dal contratto di concessione che come già evidenziato nel paragrafo 3.6 sono da considerarsi assolti.

Economicità della gestione del servizio

L’attuale gestione consente di perseguire l’obiettivo dell’economicità grazie al raggiungimento di economie di scala, mediante la gestione unitaria su vasta area tale da consentire l’utilizzo condiviso di risorse, assicurando così l’ottimale impiego delle risorse pubbliche.

3.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI

In base alle evidenze emerse grazie all'analisi delle *dimensioni* della gestione, del servizio in esame, così come individuate dall'art. 30 del D.lgs. 201 / 2022, è possibile esprimere una valutazione positiva sulla situazione gestionale del servizio in parola come di seguito riepilogata.

➤ ***Andamento economico della gestione***

La gestione del servizio della “*Sosta a pagamento*” si distingue per un costante equilibrio economico, infatti, l'utile netto ha sperimentato, durante il periodo 2021 - 2022, un valore sempre positivo, grazie alla buona dinamica degli indicatori intermedi (Valore aggiunto; EBITDA).

➤ ***Indicatori di efficienza***

I valori assunti dalla “*Produttività nominale del lavoro*” e dall'indice di “*Competitività di costo*” si distinguono per livelli relativamente elevati segnalando che la gestione della società mira all'incremento della rispettiva efficienza. La variazione dell'occupazione, positiva, è più che proporzionale rispetto alla variazione del valore aggiunto, quindi, il management prevede, nell'immediato futuro, di incrementare i livelli di produttività e, quindi di efficienza, mediante l'impiego di nuove risorse umane.

➤ ***Indicatori della qualità del servizio***

Come già ricordato nella sezione precedente, per i servizi pubblici locali non a rete, l'allegato 2 al decreto 31 agosto 2023, del Direttore del Ministero delle Imprese e del Made in Italy, ha individuato gli indicatori di qualità contrattuale; qualità tecnica; qualità connessa agli obblighi di servizio pubblico. In merito a tali indicatori, l'analisi evidenzia che i valori programmati risultano in linea con gli indicatori a consuntivo.

➤ ***Rispetto degli obblighi contrattuali***

Visto il contratto di servizio, i relativi obblighi come definiti dal Comune di Cremona, in capo al concessionario, in base alle evidenze emerse, sono da considerarsi assolti.

➤ ***Oneri e risultati in capo all'Ente***

Ai fini dell'equilibrio finanziario inerente al rapporto di partecipazione e/o di gestione del servizio si evidenzia che le relative entrate sono nettamente superiori alle uscite, inoltre, i risultati conseguiti dal punto vista della qualità / efficienza / efficacia del servizio sono da considerarsi in linea con gli obiettivi dell'Ente.

➤ ***Ricorso al modello dell' in house providing***

Ad esito delle analisi comparative svolte, l'Ente ha ritenuto opportuno affidare il servizio in esame alla propria società (partecipata al 100%) ricorrendo all'opzione gestionale dell' in house providing.

4. SERVIZI CIMITERIALI

4.1 IL SOGGETTO AFFIDATARIO: AEM CREMONA S.p.A.

Di seguito, si illustrano le *principali informazioni di sintesi* relative al servizio in oggetto che saranno approfondite nei paragrafi successivi.

PRINCIPALI DATI RELATIVI ALLA GESTIONE DEI SERVIZI CIMITERIALI

DATI ANAGRAFICI DEL SOGGETTO GESTORE

Ragione Sociale/denominazione	AEM Cremona S.p.A.	
Codice fiscale	01070830193	
Sede legale	Via Persico, 31 - 26100 Cremona (CR)	
Capitale sociale	€ 57.102.500,00 (i.v.)	
Società in house providing (SI / NO)	SI	

QUOTA DI PARTECIPAZIONE DEL COMUNE

Il Comune di Cremona ha ribadito la piena legittimità della rispettiva partecipazione in seno al capitale sociale di AEM Cremona S.p.A. in occasione dell'ultimo provvedimento di revisione periodica ai sensi dell'art. 20 del D.LGS. 175 / 2016.	2022	2021
	100,00%	100,00%

OGGETTO SOCIALE DEL GESTORE

AEM S.p.A. è la società in house del Comune di Cremona, deputata alla gestione dei servizi direttamente rivolti all'omonimo Comune (Manutenzioni; Segnaletica stradale...) nonché dei servizi rivolti al Cittadino (Polo per cremazione; Cimiteri; Gestione aree di sosta; Gestione del patrimonio).

PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI DEL SOGGETTO GESTORE

PRINCIPALI AGGRAGATI DI CONTO ECONOMICO (a)	2022	2021
Valore della produzione	10.328.411,0	12.175.463,0
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	1.311.481,0	3.764.608,0
Risultato operativo (EBIT) (c)	-540.768,0	-672.758,0
Reddito netto	1.607.029,0	14.309.973,0

OGGETTO DELL'AFFIDAMENTO

Controllo e coordinamento delle attività affidate per la manutenzione ordinaria degli spazi cimiteriali; Controllo, coordinamento ed esecuzione delle attività cimiteriali ivi comprese esumazioni ed estumulazioni.

MODALITA' DI AFFIDAMENTO

Affidamento diretto secondo il modello del in house providing.

VALORE E DURATA DELL'AFFIDAMENTO

Importo dell'affidamento (IVA esclusa)	€ 317.257,00
Data inizio dell'affidamento	01/01/2021
Data fine dell'affidamento	31/12/2035

POPOLAZIONE SERVITA E VALORI PRO - CAPITE DELL'AFFIDAMENTO

	2022	2021
Popolazione residente al 31.12	70.841	71.223
Costi / Ricavi pro-capite del servizio	€ 4,48	€ 4,45

Fonte: ns. elaborazione - a) Valori relativi al conto economico complessivo della Società AEM Cremona S.p.A.; (b) Earning (margine) Before (prima) Interests (interessi) Taxes (imposte) Depreciation (svalutazioni) Amortization (ammortamenti); c) EBIT: Earning (margine) Before (prima) Interests (interessi) Taxes (imposte).

4.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO

In questa sezione, l'analisi si concentra sulla gestione dei Servizi cimiteriali del Comune di Cremona. In dettaglio, il Contratto di servizio (agli atti) stipulato tra il Comune di Cremona e la società in house AEM Cremona S.P.A. per l'affidamento della gestione dei servizi cimiteriali prevede lo svolgimento delle seguenti prestazioni in capo ad AEM S.P.A.:

- Controllo e coordinamento delle attività affidate per la manutenzione ordinaria degli spazi cimiteriali;
- Controllo, coordinamento ed esecuzione delle attività cimiteriali ivi comprese esumazioni ed estumulazioni (le operazioni cimiteriali condotte al termine del periodo di assegnazione della sepoltura in terra o trascorsa la durata della concessione di un loculo o di una celletta).

Con riferimento alle esumazioni si prevedono le seguenti attività sempre in capo ad AEM S.P.A.:

- Esumazione ordinaria singola (senza riutilizzo di fossa) con raccolta dei resti mortali in cassetta di zinco o cofano in cellulosa (senza ricollocazione degli stessi), compreso la rimozione del copritomba, lo scavo, la raccolta dei resti mortali, la fornitura della cassetta o del cofano in cellulosa, il reinterro, la ricollocazione dell'eventuale terra in eccesso su idonea area cimiteriale o l'aggiunta di terra di livellamento presente in cimitero, la pulizia e sistemazione dei siti, lo smaltimento del copritomba, compreso ogni altro onere per l'esecuzione dell'intervento in sicurezza e per eventuali smaltimenti di materiali e dei rifiuti cimiteriali;
- Esumazione ordinaria (senza riutilizzo di fossa) in serie (in numero pari o superiore a 5) con raccolta dei resti mortali in cassetta di zinco o cofano in cellulosa (senza ricollocazione degli stessi), compreso la rimozione del copritomba, lo scavo, la raccolta dei resti mortali, la fornitura della cassetta di zinco o del cofano in cellulosa, il reinterro, la ricollocazione della terra in eccesso su idonea area cimiteriale o l'aggiunta di terra di livellamento presente in cimitero, la pulizia e sistemazione dei siti, lo smaltimento del copritomba, compreso ogni altro onere per l'esecuzione dell'intervento in sicurezza e per eventuali smaltimenti di materiali e dei rifiuti cimiteriali.
- Esumazione straordinaria di feretro (senza ricollocazione degli stessi) compreso la rimozione del copritomba, lo scavo, la collocazione del feretro in cassone contenitore di fasciatura, la fornitura del cassone contenitore di fasciatura, il reinterro, la ricollocazione dell'eventuale terra in eccesso su idonea area cimiteriale o l'aggiunta di terra di livellamento presente in cimitero, la pulizia e sistemazione dei siti, lo smaltimento del copritomba, compresa fornitura della piastra in cls ed ogni altro onere per l'esecuzione dell'intervento in sicurezza e per eventuali smaltimenti di materiali e per lo smaltimento dei rifiuti cimiteriali.

In merito alle estumulazioni AEM Cremona S.P.A. si è impegnata a svolgere le seguenti attività:

- Estumulazione ordinaria di feretro in loculo con raccolta dei resti mortali in cassetta di zinco o cofano in cellulosa (senza ricollocazione degli stessi) compresi la rimozione della piastra di rivestimento in marmo, la rimozione della muratura del loculo o della piastra in cls, l'asporto del materiale edilizio risultante, l'estumulazione del feretro con la raccolta dei resti in cassetta di zinco o cofano in cellulosa, la fornitura della cassetta di zinco o cofano in cellulosa, la pulizia e sistemazione dei siti, compresa fornitura della piastra in cls ed ogni altro onere per l'esecuzione dell'intervento in sicurezza e per eventuali smaltimenti di materiali e per lo smaltimento dei rifiuti cimiteriali.
- Estumulazione ordinaria di feretro in tomba di famiglia (a camera interrata, porticale, edicola funeraria, ecc.), con raccolta dei resti mortali in cassetta di zinco o cofano in cellulosa (senza ricollocazione degli stessi) compresi la rimozione della piastra di rivestimento o copritomba in marmo, l'eventuale rimozione della muratura o della piastra in cls della cella, l'asporto del materiale edilizio risultante, l'estumulazione del feretro con la raccolta dei resti in cassetta di zinco o cofano in cellulosa, la fornitura della cassetta di zinco o cofano in cellulosa, la chiusura della tomba con fissaggio della piastra di rivestimento o copritomba in marmo, la pulizia e sistemazione dei siti, compresa fornitura della piastra in cls ed ogni altro onere per l'esecuzione dell'intervento in sicurezza e per eventuali smaltimenti di materiali e per lo smaltimento dei rifiuti cimiteriali.
- Estumulazione straordinaria di feretro in loculo (senza ricollocazione degli stessi) compresi la rimozione della piastra di rivestimento in marmo, la rimozione della muratura del loculo o della piastra in cls, l'asporto del materiale edilizio risultante, la collocazione del feretro in cassone contenitore di fasciatura, la fornitura del cassone contenitore di fasciatura, la pulizia e sistemazione dei siti, compresa fornitura della piastra in cls ed ogni altro onere per l'esecuzione dell'intervento in sicurezza e per eventuali smaltimenti di materiali e per lo smaltimento dei rifiuti cimiteriali.
- Estumulazione straordinaria di feretro in tomba di famiglia (a camera interrata, porticale, edicola funeraria, ecc.), (senza ricollocazione degli stessi) compresi la rimozione della piastra di rivestimento o copritomba in marmo, la rimozione della muratura della nicchia o della piastra in cls, l'asporto del materiale edilizio risultante, la collocazione del feretro in cassone contenitore di fasciatura, la fornitura del cassone contenitore di fasciatura, la chiusura della tomba con fissaggio della piastra di rivestimento o copritomba in marmo, la pulizia e sistemazione dei siti, compresa fornitura della piastra in cls ed ogni altro onere per l'esecuzione dell'intervento in sicurezza e per eventuali smaltimenti di materiali e per lo smaltimento dei rifiuti cimiteriali.

4.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE

Le caratteristiche del servizio in esame, nonché le disposizioni del relativo contratto di servizio si riflettono nel corrispondente prospetto di conto economico 2022 di AEM Cremona S.p.A..

Nel periodo 2022 - 2021 il Valore della produzione, secondo il prospetto di conto economico, riclassificato a valore aggiunto esposto di seguito, ha registrato un decremento pari al 15,2%.

Tale risultato dipende in buona misura (come si legge nella rispettiva nota integrativa) dalla flessione registrata dalla voce "Altri e proventi"; flessione dovuta ai rilasci di fondi effettuati lo scorso esercizio in seguito alla fusione di LGH in A2A. Il rallentamento del Valore della produzione, non dipende, quindi, da una brusca "frenata" della domanda, ma bensì da operazioni straordinarie relative al solo esercizio 2022, pertanto, è lecito ipotizzare che i livelli di attività, nel corso dell'esercizio 2023, dovrebbero segnare una significativa ripresa.

Aggregati economici	Anno 2022	Anno 2021	Var. % 2022 - 2021
Valore della produzione	10.328.411,0	12.175.463,0	-15,2%
Consumi	647.106,0	470.782,0	37,5%
Costi per servizi	4.358.168,0	4.478.757,0	-2,7%
Costi per god. di beni di terzi	567.047,0	449.844,0	26,1%
Variazione delle rimanenze	20.694,0	-33.309,0	162,1%
Oneri diversi di gestione	752.498,0	523.148,0	43,8%
Costi esterni	6.345.513,0	5.889.222,0	7,7%
Valore aggiunto	3.982.898,0	6.286.241,0	-36,6%
Retribuzione e oneri relativi	2.671.417,0	2.521.633,0	5,9%
Margine operativo lordo (MOL)	1.311.481,0	3.764.608,0	-65,2%
Ammortamenti	1.847.249,0	4.432.366,0	-58,3%
Accantonamenti	5.000,0	5.000,0	0,0%
Risultato operativo caratt_	-540.768,0	-672.758,0	19,6%
Totale proventi e oneri finanziari	2.129.383,0	3.248.594,0	-34,5%
Risultato ordinario	1.588.615,0	2.575.836,0	-38,3%
Rettifiche attività e passività finanziarie	0,0	11.679.447,0	-100,0%
Risultato prima delle imposte	1.588.615,0	14.255.283,0	-88,9%
Imposte sul reddito dell'esercizio	-18.414,0	-54.690,0	66,3%
Risultato netto	1.607.029,0	14.309.973,0	-88,8%

Fonte: ns. elaborazione sul Bilancio 2022 di AEM Cremona S.p.A.

In proposito si rimarca, che nel complesso la gestione dei servizi affidati ad AEM Cremona S.p.A. si distingue per un costante equilibrio economico, infatti, l'utile netto ha sperimentato, durante, il periodo 2021 - 2022, un valore sempre positivo, grazie anche alla buona dinamica degli indicatori intermedi (Valore aggiunto; EBITDA). Il rispetto di tale condizione dipende dall'andamento dei principali aggregati economici di seguito dettagliati:

- **Consumi^{vii}** - I consumi hanno registrato un significativo incremento pari al 37,5%. La dinamica dell'aggregato in esame dipende prevalentemente ai maggiori costi per le utenze

sostenuti nel corso del 2022 (+218 mila euro rispetto al 2021) principalmente per effetto dell'aumento dei prezzi manifestatosi nel corso dell'anno.

- **Costi per servizi^{viii}** - L'importo della voce non ha subito sostanziali variazioni rispetto allo scorso anno, poiché l'attività svolta nei confronti del Comune di Cremona non ha subito forti modifiche degli stanziamenti disponibili.
- **Decisioni Make or buy** - Per quanto attiene alle strategie di *Make or Buy* (scelta tra produzione in conto proprio o terziarizzazione: acquisto da fornitori terzi) strettamente correlate ai “costi per servizi”, durante il periodo in esame si dovrebbe registrare una tendenziale stabilità delle stesse. Quanto detto è da ricollegare, probabilmente, alla decisione del management aziendale di perpetuare la terziarizzazione di alcune fasi produttive.
- **I costi per il godimento di beni di terzi^{ix}** - Tale voce è prevalentemente composta dai canoni dovuti al Comune di Cremona per il contratto relativo alla gestione della sosta a pagamento, nonché per la gestione del polo della cremazione, che complessivamente hanno comportato costi per 361 mila euro, in forte aumento rispetto a 251 mila del 2021, in seguito ai maggiori ricavi registrati dal polo della cremazione.
- **Le spese per il personale^x** - L'aumento dei relativi costi è dovuto all'aumento del personale registrato durante l'anno, le risorse umane impiegate sono passate, infatti, da 48 dipendenti registrati nel 2021 a 51 di fine 2022.
- **Ammortamenti^{xi}** - Per quanto riguarda gli investimenti, che costituiscono uno dei “motori” della crescita della produzione, nel 2022 si registra una riduzione degli ammortamenti pari al 58,3% anche in ragione della svalutazione della rete in fibra ottica, probabilmente in ragione della necessità di contenere i costi. Si ricorda, tuttavia, che una certa propensione all'investimento consente di ottenere economie di scala potenzialmente in grado di minimizzare i costi di produzione, che rappresentano una variabile strategica di fondamentale importanza in questo settore.
- **La redditività d'impresa^{xii}** - In base ai dati a consuntivo la redditività d'impresa ha registrato un significativo decremento nel periodo 2021 - 2022. Questo risultato appare coerente con la dinamica dei costi e dei proventi finanziari così come registrata. È chiaro, infatti, che una variazione dei costi totali più che proporzionale rispetto alla variazione dei livelli di attività implica una riduzione del risultato netto d'impresa. Ai fini dell'equilibrio economico, tuttavia, il risultato di esercizio segna un valore sempre positivo nel corso del periodo in esame.

In conclusione, il prospetto di conto economico della AEM Cremona S.p.A. evidenzia la capacità del Management di perseguire l'equilibrio della gestione, a garanzia della continuità del servizio nonché degli equilibri di bilancio del Comune di Cremona in qualità di soggetto proprietario affidante.

4.4 INDICATORI DI EFFICIENZA

È bene approfondire le considerazioni svolte nella sezione precedente mediante l'analisi dei principali indicatori di efficienza (*produttività nominale del lavoro* e, la *competitività di costo*) considerando le rispettive variazioni durante il periodo 2021 - 2022. Ciò al fine di proseguire nell'illustrazione, delle *dimensioni* della gestione del servizio in esame, previste dall'art. 30, c. 1, del D.lgs. 201 / 2022.

A tale scopo, nel silenzio del Legislatore, si è ritenuto opportuno impiegare due principali indicatori: ***La produttività nominale del lavoro; L'indicatore di competitività di costo*** delle imprese, meglio noto come indicatore sintetico del successo dell'impresa, elaborato dall'ISTAT⁶.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”⁷ e il numero di dipendenti. La produttività del lavoro misura l'efficienza con cui si impiegano le risorse umane nel processo di produzione. È uno dei concetti più utilizzati dall'economia aziendale. L'andamento della produttività del lavoro ha un'importanza rilevante per la crescita dei livelli di attività (valore della produzione) di qualunque azienda, per questo rappresenta un indicatore fondamentale per monitorare le rispettive performance.
- ***L'indicatore di competitività di costo*** è pari al rapporto tra il “Valore aggiunto per addetto”⁸ (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”⁹ per dipendente¹⁰ (costo unitario) moltiplicato per 100; indica il valore aggiunto pro-capite prodotto per ogni 100 euro di costo del lavoro pro-capite. Quanto maggiore è il valore assunto dal medesimo indicatore, tanto maggiore sarà la competitività di costo di una certa Azienda.

La fonte dei dati è rappresentata dai prospetti di bilancio della AEM Cremona S.p.A., in particolare dal conto economico, relativo all'esercizio 2022.

⁶<https://www.istat.it/it/competitivita>

⁷ **Valore aggiunto:** rappresenta l'incremento di valore che l'attività dell'impresa apporta al valore dei beni e servizi ricevuti da altre aziende mediante l'impiego dei propri fattori produttivi (il lavoro, il capitale e l'attività imprenditoriale). Tale aggregato è ottenuto sottraendo dal totale dei ricavi l'ammontare dei costi: i primi contengono il valore del fatturato lordo, le variazioni delle giacenze di prodotti finiti, semilavorati e in corso di lavorazione, gli incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni e i ricavi accessori di gestione; i secondi comprendono i costi per acquisti lordi, per servizi vari e per godimento di servizi di terzi, le variazioni delle rimanenze di materie e di merci acquistate senza trasformazione e gli oneri diversi di gestione.

⁸ **Addetto:** persona occupata in un'unità giuridica, come lavoratore indipendente o dipendente (a tempo pieno, a tempo parziale o con contratto di formazione lavoro), anche se temporaneamente assente (per servizio, ferie, malattia, sospensione dal lavoro, Cassa integrazione guadagni ecc.). Comprende il titolare/i dell'impresa partecipante/i direttamente alla gestione, i cooperatori (soci di cooperative che, come corrispettivo della loro prestazione, percepiscono un compenso proporzionato all'opera resa e una quota degli utili dell'impresa), i coadiuvanti familiari (parenti o affini del titolare che prestano lavoro manuale senza una prefissata retribuzione contrattuale), i dirigenti, quadri, impiegati, operai e apprendisti.

⁹ **Costo del lavoro:** comprende tutte le voci che costituiscono la retribuzione lorda del personale dipendente (dirigenti, quadri, impiegati, operai, commessi, apprendisti e lavoranti a domicilio): paga base, indennità di contingenza e altre indennità similari per la parte non conglobata, interessenze, lavoro straordinario, compensi per ferie e festività, gratifiche natalizie, mensilità oltre la dodicesima e altre analoghe erogazioni e corresponsioni in natura. Sono inoltre incluse le spese per contributi sociali al netto di eventuali fiscalizzazioni, le provvidenze varie, le quote accantonate nell'esercizio per provvedere alla successiva corresponsione delle indennità di fine rapporto lavoro e le spese sociali varie (nidi di infanzia, colonie marine e montane, ecc.).

¹⁰ **Dipendente:** persona che svolge la propria attività lavorativa in un'unità giuridica ed è iscritta nel libro paga dell'impresa o istituzione.

La produttività nominale del lavoro

La produttività nominale del lavoro (misurata dal rapporto tra Valore aggiunto e numero di dipendenti) conseguita dalla AEM Cremona S.P.A. nel 2022 è pari a € 78.096,0 e, si connota per una variazione negativa, nel corso del periodo 2021 - 2022, pari al 40,4%. Tale variazione dipende dal fatto che la dinamica del Valore aggiunto è stata meno che proporzionale rispetto alla variazione positiva del numero di dipendenti.

INDICATORI	Anno 2022	Anno 2021	Media	Var. % 2022 - 2021
Valore aggiunto	3.982.898,0 €	6.286.241,0 €	5.134.569,5 €	-36,6%
Numero dipendenti	51,0	48,0	49,5	6,3%
Produttività nominale del lavoro	78.096,0 €	130.963,4 €	104.529,7 €	-40,4%

Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2022 di AEM S.p.A.

La competitività dei costi

Il decremento della produttività del lavoro giustifica, dal punto di vista del rispetto degli equilibri economici, la contemporanea flessione del costo del lavoro, che ha registrato una variazione negativa pari allo 0,3%, a fronte, come già ricordato, dell'incremento del numero di dipendenti.

INDICATORI	Anno 2022	Anno 2021	Media	Var. % 2022 - 2021
Produttività nominale del lavoro	78.096,04 €	130.963,35 €	104.529,70 €	-40,4%
Costo del lavoro unitario	52.380,73 €	52.534,02 €	52.457 €	-0,3%
Indicatore di competitività di costo	149,1	249,3	199,2	-40,2%

Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2022 di AEM S.p.A.

Al fine di valutare la capacità del soggetto gestore di consolidare e/o migliorare i rispettivi livelli di efficienza è opportuno esaminare sistematicamente le variazioni della produttività del lavoro e, del costo del lavoro mediante l'indicatore di competitività di costo.

L'indicatore di competitività di costo (pari al rapporto tra la produttività nominale del lavoro e il costo del lavoro unitario: quanto maggiore è il valore assunto dal medesimo indicatore, tanto maggiore sarà la competitività di costo del soggetto gestore in esame e, quindi, il rispettivo livello di efficienza), presenta, nel 2022, un valore pari a 149,1 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 149,1 euro di valore aggiunto) e, una variazione, periodo 2021 - 2022, in flessione (- 40,2%), coerentemente alla riduzione del Valore della produzione dovuta a sua volta ad un evento del tutto particolare, ossia, i rilasci di fondi effettuati lo scorso esercizio in seguito alla fusione di LGH in A2A.

Conclusioni

In base ai valori sopra illustrati, è possibile affermare che la gestione dei servizi affidati alla AEM Cremona S.P.A. è orientata al rispetto dei criteri di efficienza giacché l'impiego del fattore lavoro è in grado di generare un valore aggiunto nettamente superiore al rispettivo costo unitario.

4.5 INDICATORI DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO GESTITO

In attuazione del decreto legislativo 201/2022, art. 8, il Ministero delle Imprese e del Made in Italy, con Decreto Direttoriale dello scorso 31 agosto 2023, rubricato - “Linee guida e indici di qualità per la regolamentazione dei servizi pubblici locali non a rete” - ha adottato, lo schema contenente l’individuazione degli indicatori di qualità (allegato n. 2); a cui il Comune di Cremona e il soggetto gestore, dovrebbero attenersi per la regolamentazione del servizio in esame. La seguente tabella, quindi, illustra gli indicatori di qualità relativi alla gestione dei Servizi cimiteriali.

Descrizione	Tipologia indicatore	Programmato	Effettivo
QUALITÀ CONTRATTUALE			
Definizione procedure di attivazione/variazione/cessazione del servizio (modulistica, accessibilità per l'acquisto, accessibilità alle informazioni e canali di comunicazione, etc.)	qualitativo (SI/NO)	NO	NO
Tempo di risposta alle richieste di attivazione del servizio	quantitativo	2 giorni	2 giorni
Tempo di risposta alle richieste di variazione e cessazione del servizio	quantitativo	2 giorni	2 giorni
Tempo di attivazione del servizio	quantitativo	2 giorni	2 giorni
Tempo di risposta motivata a reclami	quantitativo	2 giorni	2 giorni
Tempi di risposta motivata a richieste di rettifica degli importi addebitati	quantitativo	immediata	immediata
Tempo di intervento in caso di segnalazioni per disservizi	quantitativo	2 giorni	2 giorni
Cicli di pulizia programmata	quantitativo	giornaliero	giornaliero
Carta dei servizi	qualitativo	NO	NO
Modalità di pagamento e/o gestione delle rateizzazioni	qualitativo	Non applicabile	Non applicabile
QUALITÀ TECNICA			
Mappatura delle attività relative al servizio	qualitativo	SI (b)	SI (b)
Mappatura delle attrezzature e dei mezzi	qualitativo	SI (c)	SI (c)
Predisposizione di un piano di controlli periodici	qualitativo	SI (d)	SI (d)
Obblighi in materia di sicurezza del servizio	qualitativo	SI	SI
Accessibilità utenti disabili	qualitativo	SI	SI
Altri indicatori	qualitativo e/o quantitativo	Non disponibili	Non disponibili
QUALITÀ CONNESSA AGLI OBBLIGHI DI SERVIZIO PUBBLICO			
Agevolazioni tariffarie	quantitativo	1	1
Accessi riservati	quantitativo	1	1r
Altri indicatori connessi agli obblighi di servizio pubblico	qualitativo e/o quantitativo	Non disponibili	Non disponibili

Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds. a; b) Previsti dal contratto c) Inventario dei beni; d) Giornaliero.

In merito a tali indicatori, la tabella in esame mostra che i valori programmati risultano in linea con gli indicatori a consuntivo.

4.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO

Il Contratto di servizio ha per oggetto, nel quadro della gestione dei Servizi cimiteriali, l'esecuzione delle attività dettagliatamente enumerate nella seguente tabella.

Descrizione attività come da Contratto di Servizio	Eseguita (X)	Parzialmente Eseguita (X)	Non eseguita (X)
Controllo e coordinamento delle attività affidate per la manutenzione ordinaria degli spazi cimiteriali.	X		
Controllo, coordinamento ed esecuzione delle attività cimiteriali ivi comprese esumazioni ed estumulazioni.	X		
Esumazione ordinaria singola (senza riutilizzo di fossa) con raccolta dei resti mortali in cassetta di zinco o cofano in cellulosa (senza ricollocazione degli stessi).	X		
Esumazione ordinaria (senza riutilizzo di fossa) in serie (in numero pari o superiore a 5) con raccolta dei resti mortali in cassetta di zinco o cofano in cellulosa (senza ricollocazione degli stessi).	X		
Esumazione straordinaria di feretro (senza ricollocazione degli stessi) compreso la rimozione del copritomba, lo scavo, la collocazione del feretro in cassone contenitore di fasciatura, la fornitura del cassone contenitore di fasciatura	X		
Estumulazione ordinaria di feretro in loculo con raccolta dei resti mortali in cassetta di zinco o cofano in cellulosa	X		
Estumulazione ordinaria di feretro in tomba di famiglia (a camera interrata, porticale, edicola funeraria, ecc.), con raccolta dei resti mortali in cassetta di zinco o cofano in cellulosa	X		
Estumulazione straordinaria di feretro in loculo.	X		
Estumulazione straordinaria di feretro in tomba di famiglia.	X		

Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds

Con riferimento alla “dimensione” della gestione in esame, si rimarca, che lo svolgimento dei Servizi Cimiteriali si è distinto nel corso del tempo per un costante rispetto degli obblighi contrattuali. Come appare evidente dalla tabella ciascuna attività prevista dal rispettivo contratto di servizio è stata regolarmente espletata dal soggetto gestore.

4.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE

In questa sezione, si evidenziano le informazioni relative alla tipologia di oneri gravanti sul bilancio dal Comune, ad esito del rapporto di partecipazione e/o gestione relativo al servizio in esame, nonché ai risultati conseguiti, tra l'altro, in termini di dividendi e di altre entrate, derivanti dal rapporto di partecipazione e/o gestione, iscritte nel bilancio del Comune.

ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO	
L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata	SI/NO
	SI
Onere per contratti di servizio (impegni)	379.000 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/competenza)	294.868 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/residui)	84.132 €
L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione	SI/NO
	NO
Oneri per trasferimenti in conto capitale (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (impegni)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (impegni)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (impegni)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (impegni)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per garanzie, fidejussioni, lettere patronage, altre forme (impegni)	0 €
Oneri per garanzie, fidejussioni, lettere patronage, altre forme (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per garanzie, fidejussioni, lettere patronage, altre forme (pagamenti in c/residui)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (impegni)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (pagamenti in c/competenza)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (pagamenti in c/residui)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (impegni)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/competenza)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/residui)	0 €
Totale oneri (impegni)	379.000 €
Totale oneri (pagamenti in c/competenza)	294.868 €
Totale oneri (pagamenti in c/residui)	84.132 €

Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds - riadattamento delle tabelle del MEF

Come appare dalla tabella, gli oneri, in capo al Comune, relativi al contratto per la gestione del servizio in esame, in ordine agli impegni assunti nel 2022 sono pari a € 379.000. In dettaglio, i pagamenti in conto competenza sono pari a € 294.868,00, mentre i pagamenti in conto residui sono pari a € 84132.

Il Comune, inoltre, non presenta altri oneri o spese diversi da quelli derivanti dal Contratto di servizio.

Risultati in capo all'Ente dal punto di vista finanziario

Con riferimento ai risultati dal punto di vista finanziario, si evidenzia che l'Ente riceve "dividendi o altre entrate ad esito del rapporto di partecipazione / gestione".

In dettaglio, il Comune nel 2022 ha accertato entrate per un importo pari a 27.053,02; le riscossioni in conto competenza presentano il medesimo importo, quindi, riscossioni in conto residui.

ENTRATE DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO	
L'amministrazione riceve dividendi e/o altre entrate dalla partecipazione	SI/NO
	SI
Dividendi/utili distribuiti (accertamenti)	0 €
Dividendi/utili distribuiti (riscossioni c/competenza)	0 €
Dividendi/utili distribuiti (riscossioni c/residui)	0 €
Entrate per cessione quote (accertamenti)	0 €
Entrate per cessione quote (riscossioni c/competenza)	0 €
Entrate per cessione quote (riscossioni c/residui)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (accertamenti)	27.053,02
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/competenza)	27.053,02
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/residui)	0,00
Totale entrate (accertamenti)	27.053,02
Totale entrate (riscossioni c/competenza)	27.053,02
Totale entrate (riscossioni c/residui)	0,00

Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds riadattamento delle tabelle del MEF

I risultati in capo all'ente dal punto di vista strategico

Qualità ed efficienza del servizio

Il Comune ha la possibilità di richiedere la modulazione dell'attività di servizio - tempi, orari, moduli operativi - incidenti direttamente sulla qualità del servizio offerto, favorendo in termini organizzativi ogni opportunità per implementare moduli forieri di maggiore comodità nella fruizione del servizio. La gestione del servizio è orientata verso il miglioramento dei livelli di efficienza come ampiamente argomentato nel paragrafo 4.4..

L'efficacia del servizio

L'efficacia del servizio svolto è valutata in primis in ordine al rispetto degli obblighi previsti dal contratto di concessione che come già evidenziato nel paragrafo 4.6 sono da considerarsi assolti.

Economicità della gestione del servizio

L'attuale gestione sembra in grado di conseguire l'obiettivo dell'economicità come dimostrato dal conseguimento dell'equilibrio economico evidenziato nel paragrafo 4.3.

4.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI

In base alle evidenze emerse grazie all'analisi delle *dimensioni* della gestione, del servizio in esame, così come individuate dall'art. 30 del D.lgs. 201 / 2022, è possibile esprimere una valutazione positiva sulla situazione gestionale del servizio in parola come di seguito riepilogata.

➤ ***Andamento economico della gestione***

La gestione dei “*Servizi cimiteriali*” si distingue per un costante equilibrio economico, infatti, l'utile netto, ha sperimentato, durante, il periodo 2021 - 2022, un valore sempre positivo, grazie alla buona dinamica degli indicatori intermedi (Valore aggiunto; EBITDA).

➤ ***Indicatori di efficienza***

I valori assunti dalla “*Produttività nominale del lavoro*” e, dall'indice di “*Competitività di costo*”, si distinguono per livelli relativamente elevati segnalando che la gestione della società mira all'incremento della rispettiva efficienza. La variazione dell'occupazione, positiva, è più che proporzionale rispetto alla variazione della produttività del lavoro, quindi, il management prevede, nell'immediato futuro, di incrementare i livelli di produttività e, quindi di efficienza, mediante l'impiego di nuove risorse umane.

➤ ***Indicatori della qualità del servizio***

Come già ricordato nella sezione precedente, per i servizi pubblici locali non a rete, l'allegato 2 al decreto 31 agosto 2023, del Direttore del Ministero delle Imprese e del Made in Italy, ha individuato gli indicatori di qualità contrattuale; qualità tecnica; qualità connessa agli obblighi di servizio pubblico. In merito a tali indicatori, l'analisi evidenzia che i valori programmati risultano in linea con gli indicatori a consuntivo.

➤ ***Rispetto degli obblighi contrattuali***

Visto il contratto di servizio, i relativi obblighi come definiti dal Comune di Cremona, in capo al concessionario, in base alle evidenze emerse, sono da considerarsi assolti.

➤ ***Oneri e risultati in capo all'Ente***

In merito alle relazioni finanziarie inerenti al rapporto di partecipazione e/o di gestione del servizio si evidenzia che il Comune registra nel proprio sistema contabile sia oneri che entrate, (paragrafo 4.7) i risultati conseguiti dal punto vista della qualità / efficienza / efficacia del servizio sono da considerarsi in linea con gli obiettivi dell'Ente.

➤ ***Ricorso al modello del in house providing***

Ad esito delle analisi comparative svolte, l'Ente ha ritenuto opportuno affidare il servizio in esame alla propria società (partecipata al 100%) ricorrendo all'opzione gestionale del in house providing.

5. SERVIZIO DI CREMAZIONE

5.1 IL SOGGETTO AFFIDATARIO: AEM CREMONA S.p.A.

Di seguito, si illustrano le principali *informazioni di sintesi* relative al servizio in oggetto che saranno approfondite nei paragrafi successivi.

PRINCIPALI DATI RELATIVI ALLA GESTIONE DEL SERVIZIO DI CREMAZIONE		
DATI ANAGRAFICI DEL SOGGETTO GESTORE		
Ragione Sociale/denominazione	AEM Cremona S.p.A.	
Codice fiscale	01070830193	
Sede legale	Via Persico, 31 - 26100 Cremona (CR)	
Capitale sociale	€ 57.102.500,00 (i.v.)	
Società in house providing (SI / NO)	SI	
QUOTA DI PARTECIPAZIONE DEL COMUNE		
Il Comune di Cremona ha ribadito la piena legittimità della rispettiva partecipazione in seno al capitale sociale di AEM Cremona S.p.A. in occasione dell'ultimo provvedimento di revisione periodica ai sensi dell'art. 20 del D.LGS. 175 / 2016.	2022	2021
	100,00%	100,00%
OGGETTO SOCIALE DEL GESTORE		
AEM S.p.A. è la società in house del Comune di Cremona, deputata alla gestione dei servizi direttamente rivolti all'omonimo Comune (Manutenzioni; Segnaletica stradale) nonché dei servizi rivolti al Cittadino (Polo per cremazione; Cimiteri; Gestione aree di sosta; Gestione del patrimonio).		
PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI DEL SOGGETTO GESTORE		
PRINCIPALI AGGRAGATI DI CONTO ECONOMICO (a)	2022	2021
Valore della produzione	10.328.411,0	12.175.463,0
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	1.311.481,0	3.764.608,0
Risultato operativo (EBIT) (c)	-540.768,0	-672.758,0
Reddito netto	1.607.029,0	14.309.973,0
OGGETTO DELL'AFFIDAMENTO		
Gestione del servizio di cremazione; Realizzazione di una nuova linea del forno crematorio; Concessione di aree e di beni.		
MODALITA' DI AFFIDAMENTO		
Affidamento diretto secondo il modello del in house providing.		
VALORE E DURATA DELL'AFFIDAMENTO		
Importo dell'affidamento (IVA esclusa) – (Accertamenti)	€ 306.321,06	
Data inizio dell'affidamento	01/07/2018	
Data fine dell'affidamento	30/06/2023	
POPOLAZIONE SERVITA E VALORI PRO - CAPITE DELL'AFFIDAMENTO		
Popolazione residente al 31.12	2022	2021
	70.841	71.223
Costi / Ricavi pro-capite del servizio	4,32	4,30

Fonte: ns. elaborazione - a) Valori relativi al conto economico complessivo della Società AEM Cremona S.p.A.; (b) Earning (margin) Before (prima) Interests (interessi) Taxes (imposte) Depreciation (svalutazioni) Amortization (ammortamenti); c) EBIT: Earning (margin) Before (prima) Interests (interessi) Taxes (imposte).

5.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO

In questa sezione, l'analisi si concentra sulla gestione del “*Servizio di cremazione*” per conto del Comune di Cremona. In dettaglio, il Contratto di servizio stipulato, tra il Comune di Cremona e la società in house AEM Cremona S.p.A., prevede lo svolgimento delle seguenti attività, da svolgere, relativamente al processo di ignizione di salme per cui sia pervenuta istanza di cremazione e rilasciato il necessario titolo autorizzativo da parte degli Uffici comunali competenti:

- Ricezione e valutazione delle richieste di cremazione, analisi della documentazione ricevuta;
- Formazione del programma delle cremazioni;
- Gestione delle eventuali anomalie o difformità rispetto al programma;
- Accoglimento del carro funebre (e dei resti mortali) e verifica della documentazione amministrativa necessaria all'effettuazione della cremazione;
- Se richiesto, carico e trasferimento; con proprio mezzo, del feretro alla Sala del Commiato;
- Collocazione del feretro su apposito alzaferetri e deposito nelle celle frigorifere;
- Rimozione degli elementi metallici dalle casse, inserimento del feretro nei forni, vigilanza sul processo di combustione, raccolta delle ceneri e loro successiva polverizzazione, confezionamento dell'urna cineraria a norma di legge;
- Compilazione del verbale di cremazione, e consegna dell'urna' cineraria al parente, o all'impresa funebre, o all'appaltatore (dei servizi cimiteriali in Cremona);
- Eventuale indicazione, all'appaltatore dei servizi cimiteriali in Cremona quando non Svolto in proprio dal personale di AEM Cremona SpA, circa il trasferimento di feretri o resti mortali all'interno delle aree cimiteriali o presso le celle frigorifere dell'obitorio dell'Ospedale di Cremona;
- Pulizia del vano impianto (parti elettromeccaniche ed edili del forno ed annesse aree, alle quali per motivi di sicurezza è vietato l'accesso);
- Pulizie degli uffici, delle aree e degli immobili civili.

Progettazione della nuova linea della cremazione

Per completezza, si riportano gli impegni di AEM Cremona S.p.A. ai fini della progettazione della nuova linea di cremazione.

In particolare, AEM Cremona S.p.A., per la realizzazione della nuova linea di cremazione, nonché per l'impianto di cremazione per gli animali d'affezione, si è impegnata ad eseguire; a propria cura e spese, gli studi, le indagini, la progettazione definitiva ed esecutiva delle opere, concordando con il Comune le principali caratteristiche. Sono state perfezionate: l'acquisto dell'area e le richieste di autorizzazioni ambientali.

5.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE

Le caratteristiche del servizio in esame, nonché le disposizioni del relativo contratto di servizio si riflettono nel corrispondente prospetto di conto economico 2022 - 2021 dell'AEM Cremona S.p.A.. Nel periodo 2022 - 2021 il Valore della produzione, secondo il prospetto di conto economico, riclassificato a valore aggiunto esposto di seguito, ha registrato un decremento pari al 15,2%. Tale risultato dipende in buona misura (come si legge nella rispettiva nota integrativa) dalla flessione registrata dalla voce "Altri e proventi"; flessione dovuta ai rilasci di fondi effettuati lo scorso esercizio in seguito alla fusione di LGH in A2A. Il rallentamento del Valore della produzione, non dipende, quindi, da una brusca "frenata" della domanda, ma bensì da operazioni straordinarie relative al solo esercizio 2022, pertanto, è lecito ipotizzare che i livelli di attività, nel corso dell'esercizio 2023, dovrebbero segnare una significativa ripresa.

Aggregati economici	Anno 2022	Anno 2021	Var. % 2022 - 2021
Valore della produzione	10.328.411,0	12.175.463,0	-15,2%
Consumi	647.106,0	470.782,0	37,5%
Costi per servizi	4.358.168,0	4.478.757,0	-2,7%
Costi per god. di beni di terzi	567.047,0	449.844,0	26,1%
Variazione delle rimanenze	20.694,0	-33.309,0	162,1%
Oneri diversi di gestione	752.498,0	523.148,0	43,8%
Costi esterni	6.345.513,0	5.889.222,0	7,7%
Valore aggiunto	3.982.898,0	6.286.241,0	-36,6%
Retribuzione e oneri relativi	2.671.417,0	2.521.633,0	5,9%
Margine operativo lordo (MOL)	1.311.481,0	3.764.608,0	-65,2%
Ammortamenti	1.847.249,0	4.432.366,0	-58,3%
Accantonamenti	5.000,0	5.000,0	0,0%
Risultato operativo caratt_	-540.768,0	-672.758,0	19,6%
Totale proventi e oneri finanziari	2.129.383,0	3.248.594,0	-34,5%
Risultato ordinario	1.588.615,0	2.575.836,0	-38,3%
Rettifiche attività e passività finanziarie	0,0	11.679.447,0	-100,0%
Risultato prima delle imposte	1.588.615,0	14.255.283,0	-88,9%
Imposte sul reddito dell'esercizio	-18.414,0	-54.690,0	66,3%
Risultato netto	1.607.029,0	14.309.973,0	-88,8%

Fonte: ns. elaborazione sul Bilancio 2022 di AEM Cremona S.P.A.

In proposito si rimarca, che nel complesso la gestione dei servizi affidati ad AEM Cremona S.p.A. si distingue per un costante equilibrio economico, infatti, l'utile netto ha sperimentato, durante, il periodo 2021 - 2022, un valore sempre positivo, grazie anche alla buona dinamica degli indicatori intermedi (Valore aggiunto; EBITDA).

Il rispetto di tale condizione dipende dall'andamento dei principali aggregati economici di seguito dettagliati:

- **Consumi^{xiii}** - I consumi hanno registrato un significativo incremento pari al 37,5%. La dinamica dell'aggregato in esame dipendente prevalentemente ai maggiori costi per le utenze sostenuti nel corso del 2022 (+218 mila euro rispetto al 2021) principalmente per effetto dell'aumento dei prezzi manifestatosi nel corso dell'anno.
- **Costi per servizi^{xiv}** - L'importo della voce non ha subito sostanziali variazioni rispetto allo scorso anno, poiché l'attività svolta nei confronti del Comune di Cremona non ha subito forti modifiche degli stanziamenti disponibili.
- **Decisioni Make or buy** - Per quanto attiene alle strategie di *Make or Buy* (scelta tra produzione in conto proprio o terziarizzazione: acquisto da fornitori terzi) strettamente correlate ai “costi per servizi”, durante il periodo in esame si dovrebbe registrare una tendenziale stabilità delle stesse. Quanto detto è da ricollegare, probabilmente, alla decisione del management aziendale di perpetuare la terziarizzazione di alcune fasi produttive.
- **I costi per il godimento di beni di terzi^{xv}** - Tale voce è prevalentemente composta dai canoni dovuti al Comune di Cremona per il contratto relativo alla gestione della sosta a pagamento, nonché per la gestione del polo della cremazione, che complessivamente hanno comportato costi per 361 mila euro, in forte aumento rispetto a 251 mila del 2021, in seguito ai maggiori ricavi registrati dal polo della cremazione.
- **Le spese per il personale^{xvi}** - L'aumento dei relativi costi è dovuto all'aumento del personale registrato durante l'anno, le risorse umane impiegate sono passate, infatti, da 48 dipendenti registrati nel 2021 a 51 di fine 2022.
- **Ammortamenti^{xvii}** - Per quanto riguarda gli investimenti, che costituiscono uno dei “motori” della crescita della produzione, nel 2022 si registra una riduzione degli ammortamenti pari al 58,3% anche in ragione della svalutazione della rete in fibra ottica e della necessità di contenere i costi. Si ricorda, tuttavia, che una certa propensione all'investimento consente di ottenere economie di scala potenzialmente in grado di minimizzare i costi di produzione, che rappresentano una variabile strategica di fondamentale importanza in questo settore.
- **La redditività d'impresa^{xviii}** - In base ai dati a consuntivo la redditività d'impresa ha registrato un significativo decremento nel periodo 2021 - 2022. Questo risultato appare coerente con la dinamica dei costi e dei proventi finanziari così come registrata. È chiaro, infatti, che una variazione dei costi totali più che proporzionale rispetto alla variazione dei livelli di attività implica una riduzione del risultato netto d'impresa. Ai fini dell'equilibrio economico, tuttavia, il risultato di esercizio segna un valore sempre positivo nel corso del periodo in esame.

In conclusione, il prospetto di conto economico della AEM Cremona S.P.A. evidenzia la capacità del Management di perseguire l'equilibrio della gestione, a garanzia della continuità del servizio nonché degli equilibri di bilancio del Comune di Cremona in qualità di soggetto proprietario affidante.

5.4 INDICATORI DI EFFICIENZA

È bene approfondire le considerazioni svolte nella sezione precedente mediante l'analisi dei principali indicatori di efficienza (*produttività nominale del lavoro* e, la *competitività di costo*) considerando le rispettive variazioni durante il periodo 2021 - 2022. Ciò al fine di proseguire nell'illustrazione, delle *dimensioni* della gestione del servizio in esame, previste dall'art. 30, c. 1, del D.lgs. 201 / 2022.

A tale scopo, nel silenzio del Legislatore, si è ritenuto opportuno impiegare due principali indicatori: ***La produttività nominale del lavoro; L'indicatore di competitività di costo*** delle imprese, meglio noto come indicatore sintetico del successo dell'impresa, elaborato dall'ISTAT¹¹.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”¹² e il numero di dipendenti. La produttività del lavoro misura l'efficienza con cui si impiegano le risorse umane nel processo di produzione. È uno dei concetti più utilizzati dall'economia aziendale. L'andamento della produttività del lavoro ha un'importanza rilevante per la crescita dei livelli di attività (valore della produzione) di qualunque azienda, per questo rappresenta un indicatore fondamentale per monitorare le rispettive performance.
- ***L'indicatore di competitività di costo*** è pari al rapporto tra il “Valore aggiunto per addetto”¹³ (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”¹⁴ per dipendente¹⁵ (costo unitario) moltiplicato per 100; indica il valore aggiunto pro-capite prodotto per ogni 100 euro di costo del lavoro pro-capite. Quanto maggiore è il valore assunto dal medesimo indicatore, tanto maggiore sarà la competitività di costo di una certa Azienda.

La fonte dei dati è rappresentata dai prospetti di bilancio della AEM Cremona S.P.A., in particolare dal conto economico, relativo all'esercizio 2022.

¹¹<https://www.istat.it/it/competitivita>

¹² **Valore aggiunto:** rappresenta l'incremento di valore che l'attività dell'impresa apporta al valore dei beni e servizi ricevuti da altre aziende mediante l'impiego dei propri fattori produttivi (il lavoro, il capitale e l'attività imprenditoriale). Tale aggregato è ottenuto sottraendo dal totale dei ricavi l'ammontare dei costi: i primi contengono il valore del fatturato lordo, le variazioni delle giacenze di prodotti finiti, semilavorati e in corso di lavorazione, gli incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni e i ricavi accessori di gestione; i secondi comprendono i costi per acquisti lordi, per servizi vari e per godimento di servizi di terzi, le variazioni delle rimanenze di materie e di merci acquistate senza trasformazione e gli oneri diversi di gestione.

¹³ **Addetto:** persona occupata in un'unità giuridica, come lavoratore indipendente o dipendente (a tempo pieno, a tempo parziale o con contratto di formazione lavoro), anche se temporaneamente assente (per servizio, ferie, malattia, sospensione dal lavoro, Cassa integrazione guadagni ecc.). Comprende il titolare/i dell'impresa partecipante/i direttamente alla gestione, i cooperatori (soci di cooperative che, come corrispettivo della loro prestazione, percepiscono un compenso proporzionato all'opera resa e una quota degli utili dell'impresa), i coadiuvanti familiari (parenti o affini del titolare che prestano lavoro manuale senza una prefissata retribuzione contrattuale), i dirigenti, quadri, impiegati, operai e apprendisti.

¹⁴ **Costo del lavoro:** comprende tutte le voci che costituiscono la retribuzione lorda del personale dipendente (dirigenti, quadri, impiegati, operai, commessi, apprendisti e lavoranti a domicilio): paga base, indennità di contingenza e altre indennità similari per la parte non conglobata, interessenze, lavoro straordinario, compensi per ferie e festività, gratifiche natalizie, mensilità oltre la dodicesima e altre analoghe erogazioni e corresponsioni in natura. Sono inoltre incluse le spese per contributi sociali al netto di eventuali fiscalizzazioni, le provvidenze varie, le quote accantonate nell'esercizio per provvedere alla successiva corresponsione delle indennità di fine rapporto lavoro e le spese sociali varie (nidi di infanzia, colonie marine e montane, ecc.).

¹⁵ **Dipendente:** persona che svolge la propria attività lavorativa in un'unità giuridica ed è iscritta nel libro paga dell'impresa o istituzione.

La produttività nominale del lavoro

La produttività nominale del lavoro (misurata dal rapporto tra Valore aggiunto e numero di dipendenti) conseguita dalla AEM Cremona S.P.A. nel 2022 è pari a € 78.096,0 e, si connota per una variazione negativa, nel corso del periodo 2021 - 2022, pari al 40,4%. Tale variazione dipende dal fatto che la dinamica del Valore aggiunto è stata meno che proporzionale rispetto alla variazione positiva del numero di dipendenti.

INDICATORI	Anno 2022	Anno 2021	Media	Var. % 2022 - 2021
Valore aggiunto	3.982.898,0 €	6.286.241,0 €	5.134.569,5 €	-36,6%
Numero dipendenti	51,0	48,0	49,5	6,3%
Produttività nominale del lavoro	78.096,0 €	130.963,4 €	104.529,7 €	-40,4%

Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2022 di AEM S.p.A.

La competitività dei costi

Il decremento della produttività del lavoro giustifica, dal punto di vista del rispetto degli equilibri economici, la contemporanea flessione del costo del lavoro, che ha registrato una variazione negativa pari allo 0,3%, a fronte, come già ricordato, dell'incremento del numero di dipendenti.

INDICATORI	Anno 2022	Anno 2021	Media	Var. % 2022 - 2021
Produttività nominale del lavoro	78.096,04 €	130.963,35 €	104.529,70 €	-40,4%
Costo del lavoro unitario	52.380,73 €	52.534,02 €	52.457 €	-0,3%
Indicatore di competitività di costo	149,1	249,3	199,2	-40,2%

Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2022 di AEM S.p.A.

Al fine di valutare la capacità del soggetto gestore di consolidare e/o migliorare i rispettivi livelli di efficienza è opportuno esaminare sistematicamente le variazioni della produttività del lavoro e, del costo del lavoro mediante l'indicatore di competitività di costo.

L'indicatore di competitività di costo (pari al rapporto tra la produttività nominale del lavoro e il costo del lavoro unitario: quanto maggiore è il valore assunto dal medesimo indicatore, tanto maggiore sarà la competitività di costo del soggetto gestore in esame e, quindi, il rispettivo livello di efficienza), presenta, nel 2022, un valore pari a 149,1 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 149,1 euro di valore aggiunto) e, una variazione, periodo 2021 - 2022, in flessione (- 40,2%), coerentemente alla riduzione del Valore della produzione dovuta a sua volta ad un evento del tutto particolare, ossia, ai rilasci di fondi effettuati lo scorso esercizio in seguito alla fusione di LGH in A2A.

Conclusioni

In base ai valori sopra illustrati, è possibile affermare che la gestione dei servizi affidati alla AEM Cremona S.P.A. è orientata al rispetto dei criteri di efficienza giacché l'impiego del fattore lavoro è in grado di generare un valore aggiunto nettamente superiore al rispettivo costo unitario.

5.5 INDICATORI DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO GESTITO

In attuazione del decreto legislativo 201/2022, art. 8, il Ministero delle Imprese e del Made in Italy, con Decreto Direttoriale dello scorso 31 agosto 2023, rubricato - “Linee guida e indici di qualità per la regolamentazione dei servizi pubblici locali non a rete” - ha adottato, lo schema contenente l’individuazione degli indicatori di qualità (allegato n. 2); a cui il Comune di Cremona e il soggetto gestore, dovrebbero attenersi per la regolamentazione del servizio in esame. La seguente tabella, quindi, illustra gli indicatori di qualità relativi alla gestione del Servizio di cremazione.

Descrizione	Tipologia indicatore	Programmato	Effettivo
QUALITÀ CONTRATTUALE			
Definizione procedure di attivazione/variazione/cessazione del servizio (modulistica, accessibilità per l’acquisto, accessibilità alle informazioni e canali di comunicazione, etc.)	qualitativo (SI/NO)	SI	SI
Tempo di risposta alle richieste di attivazione del servizio	quantitativo	Immediato (a)	Immediato (a)
Tempo di risposta alle richieste di variazione e cessazione del servizio	quantitativo	Immediato (a)	Immediato (a)
Tempo di attivazione del servizio	quantitativo	Immediato (a)	Immediato (a)
Tempo di risposta motivata a reclami	quantitativo	30 Giorni	30 Giorni
Tempi di risposta motivata a richieste di rettifica degli importi addebitati	quantitativo	30 Giorni	30 Giorni
Tempo di intervento in caso di segnalazioni per disservizi	quantitativo	Immediato	Immediato
Cicli di pulizia programmata	quantitativo	AUA (b)	AUA (b)
Carta dei servizi	qualitativo	SI	SI
Modalità di pagamento e/o gestione delle rateizzazioni	qualitativo	SI	SI
QUALITÀ TECNICA			
Mappatura delle attività relative al servizio	qualitativo	SI (b)	SI (b)
Mappatura delle attrezzature e dei mezzi	qualitativo	SI (b)	SI (b)
Predisposizione di un piano di controlli periodici	qualitativo	SI (c)	SI (c)
Obblighi in materia di sicurezza del servizio	qualitativo	SI (d)	SI (d)
Accessibilità utenti disabili	qualitativo	SI	SI
Altri indicatori	qualitativo e/o quantitativo	Non disponibili	Non disponibili
QUALITÀ CONNESSA AGLI OBBLIGHI DI SERVIZIO PUBBLICO			
Agevolazioni tariffarie	quantitativo	SI (e)	SI (e)
Accessi riservati	quantitativo	NO	NO
Altri indicatori connessi agli obblighi di servizio pubblico	qualitativo e/o quantitativo	Non disponibili	Non disponibili

Fonte: dati forniti da AEM Cremona S.P.A. a) Orario di ricezione prenotabile on line 24 H; b) Previsti dall’Autorizzazione Unica Ambientale (AUA); c) AUA - Cadenza quadrimestrale; d) AUA presenza di un sistema di emergenza; e) Convenzioni imprese funebri in base al numero di conferimenti garantiti

In merito a tali indicatori, la tabella in esame mostra che i valori programmati risultano in linea con gli indicatori a consuntivo.

5.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO

Il Contratto di servizio ha per oggetto, in ordine alla gestione dei Servizi di cremazione, l'esecuzione delle attività dettagliatamente enumerate nella seguente tabella.

Descrizione attività come da Contratto di Servizio	Eseguita (X)	Parzialmente Eseguita (X)	Non eseguita (X)
Ricezione e valutazione delle richieste di cremazione, analisi della documentazione ricevuta;	X		
Formazione del programma delle cremazioni;	X		
Gestione delle eventuali anomalie o difformità rispetto al programma;	X		
Accoglimento del carro funebre (e dei resti mortali) e verifica della documentazione amministrativa;	X		
Se richiesto, carico e trasferimento; con proprio mezzo, del feretro alla Sala del Commiato;	X		
Collocazione del feretro su apposito alzaferetri e deposito nelle celle frigorifere	X		
Rimozione degli elementi metallici dalle casse, inserimento del feretro nei forni, vigilanza sul processo di combustione, raccolta delle ceneri e loro successiva polverizzazione, confezionamento dell'urna cineraria a norma di legge;	X		
Compilazione del verbale di cremazione, e consegna dell'urna cineraria al parente, o all'impresa funebre, o all'appaltatore (dei servizi cimiteriali in Cremona);	X		
Eventuale indicazione, all'appaltatore dei servizi cimiteriali in Cremona quando non svolto in proprio dal personale di AEM Cremona SpA, circa il trasferimento di feretri o resti mortali all'interno delle aree cimiteriali o presso le celle frigorifere dell'obitorio dell'Ospedale di Cremona;	X		
Pulizia del vano impianto (parti elettromeccaniche ed edili del forno ed annesse aree).	X		

Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds

Con riferimento alla “dimensione” della gestione in esame, si rimarca che lo svolgimento del Servizio di cremazione si è distinto nel corso del tempo per un costante rispetto degli obblighi contrattuali. Come appare evidente dalla tabella, ciascuna attività prevista dal rispettivo contratto di servizio è stata regolarmente espletata dal soggetto gestore.

5.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE

In questa sezione, si evidenziano le informazioni relative alla tipologia di oneri gravanti sul bilancio dal Comune, ad esito del rapporto di partecipazione e/o gestione relativo al servizio in esame, nonché ai risultati conseguiti, tra l'altro, in termini di dividendi e di altre entrate, derivanti dal rapporto di partecipazione e/o gestione, iscritte nel bilancio del Comune.

ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO	
L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata	SI/NO
	NO
Onere per contratti di servizio (impegni)	0 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/residui)	0 €
L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione	SI/NO
	NO
Oneri per trasferimenti in conto capitale (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (impegni)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (impegni)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (impegni)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (impegni)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per garanzie, fidejussioni, lettere patronage, altre forme (impegni)	0 €
Oneri per garanzie, fidejussioni, lettere patronage, altre forme (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per garanzie, fidejussioni, lettere patronage, altre forme (pagamenti in c/residui)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (impegni)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (pagamenti in c/competenza)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (pagamenti in c/residui)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (impegni)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/competenza)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/residui)	0 €
Totale oneri (impegni)	0 €
Totale oneri (pagamenti in c/competenza)	0 €
Totale oneri (pagamenti in c/residui)	0 €

Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds - riadattamento delle tabelle del MEF

Come appare dalla tabella, gli oneri, in capo al Comune, relativi al contratto per la gestione del servizio in esame, in ordine agli impegni assunti nel 2022 sono pari a € 0.

Il Comune, inoltre, non presenta altri oneri o spese diversi da quelli derivanti dal Contratto di servizio.

Risultati in capo all'Ente dal punto di vista finanziario

Con riferimento ai risultati dal punto di vista finanziario, si evidenzia che l'Ente riceve "dividendi o altre entrate ad esito del rapporto di partecipazione / gestione".

In dettaglio, il Comune nel 2022 ha accertato entrate per un importo pari a 373.712,00; le riscossioni in conto competenza sono pari a zero, mentre le riscossioni in conto residui sono pari € 200.000,00.

ENTRATE DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO	
L'amministrazione riceve dividendi e/o altre entrate dalla partecipazione	SI/NO
	SI
Dividendi/utigli distribuiti (accertamenti)	0 €
Dividendi/utigli distribuiti (riscossioni c/competenza)	0 €
Dividendi/utigli distribuiti (riscossioni c/residui)	0 €
Entrate per cessione quote (accertamenti)	0 €
Entrate per cessione quote (riscossioni c/competenza)	0 €
Entrate per cessione quote (riscossioni c/residui)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (accertamenti)	373.712 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/competenza)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/residui)	200.000 €
Totale entrate (accertamenti)	373.712 €
Totale entrate (riscossioni c/competenza)	0 €
Totale entrate (riscossioni c/residui)	200.000 €

Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds - riadattamento delle tabelle del MEF

I risultati in capo all'ente dal punto di vista strategico

Qualità ed efficienza del servizio

Il Comune ha la possibilità di richiedere la modulazione dell'attività di servizio- tempi, orari, moduli operativi - incidenti direttamente sulla qualità del servizio offerto, favorendo in termini organizzativi ogni opportunità per implementare moduli forieri di maggiore comodità nella fruizione del servizio. La gestione del servizio è orientata verso il miglioramento dei livelli di efficienza come ampiamente argomentato nel paragrafo 5.4..

L'efficacia del servizio

L'efficacia del servizio svolto è valutata in primis in ordine al rispetto degli obblighi previsti dal contratto di concessione che come già evidenziato nel paragrafo 5.6 sono da considerarsi assolti.

Economicità della gestione del servizio

L'attuale gestione sembra in grado di conseguire l'obiettivo dell'economicità come dimostrato dal conseguimento dell'equilibrio economico evidenziato nel paragrafo 5.3.

In base alle evidenze emerse grazie all'analisi delle *dimensioni* della gestione, del servizio in esame, così come individuate dall'art. 30 del D.lgs. 201 / 2022, è possibile esprimere una valutazione positiva sulla situazione gestionale del servizio in parola come di seguito riepilogata.

➤ ***Andamento economico della gestione***

La gestione del “*Servizio di Cremazione*” si distingue per un costante equilibrio economico, infatti, l'utile netto, ha sperimentato, durante, il periodo 2021 - 2022, un valore sempre positivo, grazie alla buona dinamica degli indicatori intermedi (Valore aggiunto; EBITDA).

➤ ***Indicatori di efficienza***

I valori assunti dalla “*Produttività nominale del lavoro*” e dall'indice di “*Competitività di costo*” si distinguono per livelli relativamente elevati segnalando che la gestione della società mira all'incremento della rispettiva efficienza. La variazione dell'occupazione, positiva, è più che proporzionale rispetto alla variazione della produttività del lavoro, quindi, il management prevede, nell'immediato futuro, di incrementare i livelli di produttività e, quindi di efficienza, mediante l'impiego di nuove risorse umane.

➤ ***Indicatori della qualità del servizio***

Come già ricordato nella sezione precedente, per i servizi pubblici locali non a rete, l'allegato 2 al decreto 31 agosto 2023, del Direttore del Ministero delle Imprese e del Made in Italy, ha individuato gli indicatori di qualità contrattuale; qualità tecnica; qualità connessa agli obblighi di servizio pubblico. In merito a tali indicatori, l'analisi evidenzia che i valori programmati risultano in linea con gli indicatori a consuntivo.

➤ ***Rispetto degli obblighi contrattuali***

Visto il contratto di servizio, i relativi obblighi come definiti dal Comune di Cremona, in capo al concessionario, in base alle evidenze emerse, sono da considerarsi assolti.

➤ ***Oneri e risultati in capo all'Ente***

In merito alle relazioni finanziarie inerenti al rapporto di partecipazione e/o di gestione del servizio si evidenzia che le relative entrate sono nettamente superiori alle uscite, inoltre, i risultati conseguiti dal punto vista della qualità / efficienza / efficacia del servizio sono da considerarsi in linea con gli obiettivi dell'Ente.

➤ ***Ricorso al modello del in house providing***

Ad esito delle analisi comparative svolte, l'Ente ha ritenuto opportuno affidare il servizio in esame alla propria società (partecipata al 100%) ricorrendo all'opzione gestionale del in house providing.

i **Consumi** - Le principali componenti di questo aggregato s'identificano con l'acquisto di: materiali di consumo; merci per rivendita; prodotti farmaceutici.

ii **Costi per servizi** - Costi sostenuti a fronte di prestazioni erogate da terzi. Costi per l'acquisto di servizi inerenti all'amministrazione, il trasporto dei beni connesso all'acquisto o alla vendita, i premi di assicurazione relativi all'attività, i servizi telefonici, i consumi di energia, i carburanti, lubrificanti, e simili destinati all'autotrazione, i compensi agli amministratori non soci, le provvigioni agli agenti e rappresentanti.

iii **Costi per il godimento di beni di terzi** - Spese per l'utilizzo da parte dell'azienda di beni di cui quest'ultima non dispone della proprietà (affitti, canoni di leasing, usufrutto).

iv **Retribuzioni e oneri relativi** - Componenti di costo relative al personale dipendente. Sono costituiti da salari e stipendi, oneri previdenziali, trattamento di fine rapporto, trattamento di quiescenza e simili e altri costi.

v **Ammortamento** - Quota di costo riferita ad un determinato esercizio per l'immobilizzazione di capitale che presenta la sua utilità in un orizzonte pluriennale. Ad esempio, il costo di un impianto di produzione non si imputa interamente all'esercizio in cui è avvenuto l'acquisto, ma viene suddiviso su più esercizi.

vi **Reddito d'impresa** - Nell'ambito della struttura di conto economico, il reddito d'impresa è determinato come risultante della dinamica tra componenti positive e negative.

vii **Consumi** - Le principali componenti di questo aggregato s'identificano con l'acquisto di: materiali di consumo; merci per rivendita; prodotti farmaceutici.

viii **Costi per servizi** - Costi sostenuti a fronte di prestazioni erogate da terzi. Costi per l'acquisto di servizi inerenti all'amministrazione, il trasporto dei beni connesso all'acquisto o alla vendita, i premi di assicurazione relativi all'attività, i servizi telefonici, i consumi di energia, i carburanti, lubrificanti, e simili destinati all'autotrazione, i compensi agli amministratori non soci, le provvigioni agli agenti e rappresentanti.

ix **Costi per il godimento di beni di terzi** - Spese per l'utilizzo da parte dell'azienda di beni di cui quest'ultima non dispone della proprietà (affitti, canoni di leasing, usufrutto).

x **Retribuzioni e oneri relativi** - Componenti di costo relative al personale dipendente. Sono costituiti da salari e stipendi, oneri previdenziali, trattamento di fine rapporto, trattamento di quiescenza e simili e altri costi.

xi **Ammortamento** - Quota di costo riferita ad un determinato esercizio per l'immobilizzazione di capitale che presenta la sua utilità in un orizzonte pluriennale. Ad esempio, il costo di un impianto di produzione non si imputa interamente all'esercizio in cui è avvenuto l'acquisto, ma viene suddiviso su più esercizi.

xii **Reddito d'impresa** - Nell'ambito della struttura di conto economico, il reddito d'impresa è determinato come risultante della dinamica tra componenti positive e negative.

xiii **Consumi** - Le principali componenti di questo aggregato s'identificano con l'acquisto di: materiali di consumo; merci per rivendita; prodotti farmaceutici.

xiv **Costi per servizi** - Costi sostenuti a fronte di prestazioni erogate da terzi. Costi per l'acquisto di servizi inerenti all'amministrazione, il trasporto dei beni connesso all'acquisto o alla vendita, i premi di assicurazione relativi all'attività, i servizi telefonici, i consumi di energia, i carburanti, lubrificanti, e simili destinati all'autotrazione, i compensi agli amministratori non soci, le provvigioni agli agenti e rappresentanti.

xv **Costi per il godimento di beni di terzi** - Spese per l'utilizzo da parte dell'azienda di beni di cui quest'ultima non dispone della proprietà (affitti, canoni di leasing, usufrutto).

xvi **Retribuzioni e oneri relativi** - Componenti di costo relative al personale dipendente. Sono costituiti da salari e stipendi, oneri previdenziali, trattamento di fine rapporto, trattamento di quiescenza e simili e altri costi.

xvii **Ammortamento** - Quota di costo riferita ad un determinato esercizio per l'immobilizzazione di capitale che presenta la sua utilità in un orizzonte pluriennale. Ad esempio, il costo di un impianto di produzione non si imputa interamente all'esercizio in cui è avvenuto l'acquisto, ma viene suddiviso su più esercizi.

xviii **Reddito d'impresa** - Nell'ambito della struttura di conto economico, il reddito d'impresa è determinato come risultante della dinamica tra componenti positive e negative.