



**All. A)**

**Comune  
di  
Cremona**

**Relazione sull'andamento gestionale dei servizi pubblici locali  
a rilevanza economica  
(d.lgs. 201/2022, art. 30, commi 1, 2)**

**Anno 2022**

## SOMMARIO

<b>1. PREMESSA</b> .....	4
1.1 LA RELAZIONE AI SENSI DELL' ART. 30 DEL DLGS 201 / 2022 .....	4
1.2 LA NOZIONE DI SERVIZIO PUBBLICO LOCALE A RILEVANZA ECONOMICA.....	5
1.3 QUALITA' DEL SERVIZIO E SUE DETERMINANTI.....	7
1.4 IL PERIMETRO DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI A RILEVANZA ECONOMICA.....	9
<b>2. PARCHEGGI (A)</b> .....	10
2.1 IL SOGGETTO AFFIDATARIO: SABA ITALIA S.P.A.....	10
2.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO .....	11
2.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE .....	12
2.4 INDICATORI DI EFFICIENZA .....	14
2.5 INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO .....	16
2.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO .....	17
2.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	18
2.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	20
<b>3. PARCHEGGI (B)</b> .....	22
3.1 IL SOGGETTO AFFIDATARIO: AEM CREMONA S.P.A.....	22
3.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO .....	23
3.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE .....	24
3.4 INDICATORI DI EFFICIENZA .....	26
3.5 INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO .....	28
3.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO .....	29
3.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	31
3.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	33
<b>4. SERVIZI CIMITERIALI</b> .....	34
4.1 IL SOGGETTO AFFIDATARIO: AEM CREMONA S.P.A.....	34
4.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO .....	35
4.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE .....	37
4.4 INDICATORI DI EFFICIENZA .....	39
4.5 INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO .....	41
4.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO .....	42
4.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	43
4.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	45

<b>5. SERVIZIO DI CREMAZIONE</b> .....	46
5.1 IL SOGGETTO AFFIDATARIO: AEM CREMONA S.P.A.....	46
5.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO .....	47
5.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE .....	48
5.4 INDICATORI DI EFFICIENZA .....	50
5.5 INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO .....	52
5.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO .....	53
5.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	54
5.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	56
<b>6. ILLUMINAZIONE VOTIVA</b> .....	57
6.1 IL SOGGETTO AFFIDATARIO: LUCE PERPETUA S.N.C. ....	57
6.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO .....	58
6.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE .....	59
6.4 INDICATORI DI EFFICIENZA .....	61
6.5 INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO .....	63
6.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO .....	64
6.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	65
6.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	67
<b>7. IMPIANTI SPORTIVI - PISCINA COMUNALE</b> .....	68
7.1 IL SOGGETTO AFFIDATARIO: FORUS ITALIA SSD A R.L. ....	68
7.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO .....	69
7.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE .....	70
7.4 INDICATORI DI EFFICIENZA .....	72
7.5 INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO .....	74
7.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO .....	75
7.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	77
7.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	79
<b>CONCLUSIONI</b> .....	80
<b>APPENDICE</b> .....	82

# 1. PREMESSA

---

## 1.1 LA RELAZIONE AI SENSI DELL'ART. 30 DEL DLGS 201 / 2022

---

La presente relazione, ai sensi dell'art. 30, commi 1; 2, del D.lgs. 201/2022, attiene alla ricognizione sull'andamento gestionale dei Servizi pubblici locali (S.p.L.) di rilevanza economica esternalizzati.

La relazione intende assolvere ai diversi obblighi previsti dalla normativa recentemente introdotta dal nuovo Decreto legislativo 23 dicembre 2022, n. 201, attuativo della delega contenuta nell'art. 8 della Legge 5 agosto 2022, n. 118.

Nello specifico, ai sensi dell'articolo 30, comma 1, per ciascun Servizio pubblico locale di rilevanza economica affidato, la corrispondente situazione gestionale sarà illustrata in modo analitico, rispetto alle seguenti "dimensioni":

- *del concreto andamento economico;*
- *della qualità del servizio;*
- *del rispetto degli obblighi indicati nel contratto di servizio;*
- *della misura del ricorso all'affidamento a società in house;*
- *degli oneri e dei risultati in capo agli Enti locali.*

Ciò posto e sempre allo scopo di ottemperare al dettato normativo, la relazione in esame, oltre che nei paragrafi introduttivi, sarà articolata nelle seguenti sezioni:

**1. Soggetto affidatario e caratteristiche del servizio:** si offrirà una breve descrizione del soggetto gestore e delle modalità di affidamento; nonché delle caratteristiche del servizio in esame.

**2. Andamento economico della gestione:** i risultati economici conseguiti della gestione del servizio saranno illustrati mediante i principali aggregati di conto economico riclassificato a valore aggiunto.

**3. Indicatori di efficienza:** i livelli di efficienza della gestione e la relativa dinamica saranno illustrati mediante il ricorso a due indicatori: la *produttività nominale del lavoro* e l'*indicatore di competitività di costo elaborato dall'Istat*.

**4. Qualità dei servizi gestiti:** si esporranno gli indicatori elaborati, dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy, ai sensi dell'art. 8 del D.lgs. 201 / 2022.

**5. Rispetto degli obblighi previsti dal Contratto di servizio:** si illustreranno gli esiti del monitoraggio inerente al rispetto degli obblighi contrattuali in capo ai soggetti gestori di ciascun servizio.

**6. Entità del ricorso all'affidamento in house providing:** si evidenzieranno i servizi la cui gestione è stata affidata secondo il modello dell'in house providing.

**7. Oneri e risultati in capo all'Ente locale:** si illustreranno gli oneri relativi ai diversi Contratti di servizio / atti di affidamento, nonché i risultati conseguiti ad esito dell'esternalizzazione dei servizi in esame. Seguiranno, infine, le conclusioni.

### ***Servizio pubblico e servizio strumentale***

Al fine di definire i servizi in parola, occorre, operare la classica distinzione tra servizio pubblico locale ed attività resa a favore dei Comuni.

La sentenza del Consiglio di Stato, Sez. V, 9 settembre 2011, n° 5068, sul criterio distintivo tra concessione di servizi ed attività resa ai Comuni evidenzia la distinzione come di seguito riportato:

*“Le concessioni [di servizi], nel quadro del diritto comunitario, si distinguono [dalle attività] non per il titolo provvedimentale [...], né per il fatto che ci si trovi di fronte ad una vicenda di trasferimento di pubblici poteri o di ampliamento della sfera giuridica del privato, né per la loro natura autoritativa o provvedimentale rispetto alla natura contrattuale [...], ma per il fenomeno di traslazione dell'alea inerente a una certa attività in capo al soggetto privato. La giurisprudenza della Corte di Giustizia CE ha ribadito che si è in presenza di una concessione di servizi allorquando le modalità di remunerazione pattuite consistono nel diritto del prestatore di sfruttare la propria prestazione ed implicano che quest'ultimo assuma il rischio legato alla gestione dei servizi in questione [spesso con tariffa a carico degli utenti], mentre in caso di assenza di trasferimento al prestatore del rischio legato alla prestazione, l'operazione rappresenta [un'attività resa al Comune]”.*

In dettaglio, da giurisprudenza consolidata, secondo il Consiglio di Stato (cfr. CDS, Sezione V, 12/06/2009, n. 3766) ***sono strumentali tutti quei servizi erogati da società ed enti a supporto di funzioni amministrative di natura pubblicistica*** di cui resta titolare l'ente di riferimento e con i quali lo stesso ente provvede al perseguimento dei propri fini istituzionali e che, quindi, sono svolti in favore della pubblica amministrazione, al contrario si tratta di ***servizi pubblici locali allorquando la prestazione resa dall'appaltatore viene fornita per soddisfare in via immediata le esigenze della collettività o del singolo utente***. A loro volta i servizi pubblici locali si dividono in servizi privi di rilevanza economica e, servizi a rilevanza economica.

### ***La rilevanza economica***

Per quanto attiene alla rilevanza economica, si rammenta quanto espresso con la sentenza Consiglio di Stato, Sez. V, 23 ottobre 2012, n.° 5409, secondo la quale: *“La distinzione tra [servizi ed] attività economiche e non economiche ha carattere dinamico ed evolutivo, cosicché non è possibile fissare a priori un elenco definitivo dei servizi di interesse generale di natura economica (secondo la costante giurisprudenza comunitaria spetta infatti al giudice nazionale valutare circostanze e condizioni in cui il servizio viene prestato, tenendo conto, in particolare, dell'assenza di uno scopo precipuamente lucrativo, della mancata assunzione dei rischi connessi a tale attività ed anche dell'eventuale finanziamento pubblico dell'attività in questione). In sostanza, per qualificare un servizio pubblico*

*come avente rilevanza economica o meno si deve prendere in considerazione non solo la tipologia o caratteristica merceologica del servizio (vi sono attività meramente erogative come l'assistenza agli indigenti), ma anche la soluzione organizzativa che l'ente locale, quando può scegliere, sente più appropriata per rispondere alle esigenze dei cittadini (ad esempio servizi della cultura e del tempo libero da erogare, a seconda della scelta dell'ente pubblico, con o senza copertura dei costi). Dunque, la distinzione può anzitutto derivare da due presupposti, in quanto non solo vi può essere un servizio che ha rilevanza economica o meno in astratto ma anche uno specifico servizio che, per il modo in cui è organizzato, presenta o non presenta tale rilevanza economica. Saranno, quindi, privi di rilevanza economica i servizi che sono resi agli utenti in chiave meramente erogativa e che, inoltre, non richiedono una organizzazione di impresa in senso obiettivo (invero, la dicotomia tra servizi a rilevanza economica e quelli privi di rilevanza economica può anche essere desunta dalle norme privatistiche, coincidendo sostanzialmente con i criteri che contraddistinguono l'attività di impresa nella previsione dell'articolo 2082 c.c. e, per quanto di ragione, dell'articolo 2195 o, per differenza, con ciò che non vi può essere ricompreso). Per gli altri servizi, astrattamente di rilevanza economica, andrà valutato in concreto se le modalità di erogazione, ne consentano l'assimilazione a servizi pubblici privi di rilevanza economica. [...] La qualificazione di un servizio pubblico a rilevanza economica è correlata alla astratta potenzialità di produrre un utile di gestione e, quindi, di riflettersi sull'assetto concorrenziale del mercato di settore [...].”*

In definitiva, un servizio può assumere la qualificazione di rilevanza economica, ***laddove la tariffa richiedibile all'utente è potenzialmente in grado di coprire integralmente i costi di gestione e di creare un utile di impresa.*** In quest'ambito, l'aspetto monetario è determinante nella gestione del servizio, l'organizzazione dello stesso avviene con modalità di tipo imprenditoriale (o societario) e il profitto aziendale è tra gli obiettivi primari di bilancio. In ogni caso, sarà l'Ente locale affidante a definire la natura giuridica del servizio oggetto di affidamento, mediante l'analisi delle caratteristiche tecniche del medesimo servizio; l'appetibilità per il mercato; le disposizioni normative di settore.

#### ***Modalità di affidamento e rilevanza economica***

In relazione alle modalità di affidamento, si rammenta quanto espresso con la sentenza Consiglio di Stato, Sez. V, 3 maggio 2012, n.° 2537, il servizio pubblico locale di rilevanza economica è configurabile anche quando l'amministrazione, in luogo della concessione, stipula un contratto di appalto. In particolare, il servizio pubblico locale di rilevanza economica è configurabile non solo quando l'amministrazione adotti un atto di concessione, ma anche nel caso in cui, pone in essere un contratto di appalto, (rapporto bilaterale, versamento di un importo da parte dell'amministrazione) sempre che l'attività sia rivolta direttamente all'utenza - e non all'ente appaltante in funzione strumentale all'amministrazione - e l'utenza sia chiamata a pagare un compenso, o tariffa, per la fruizione del servizio.

---

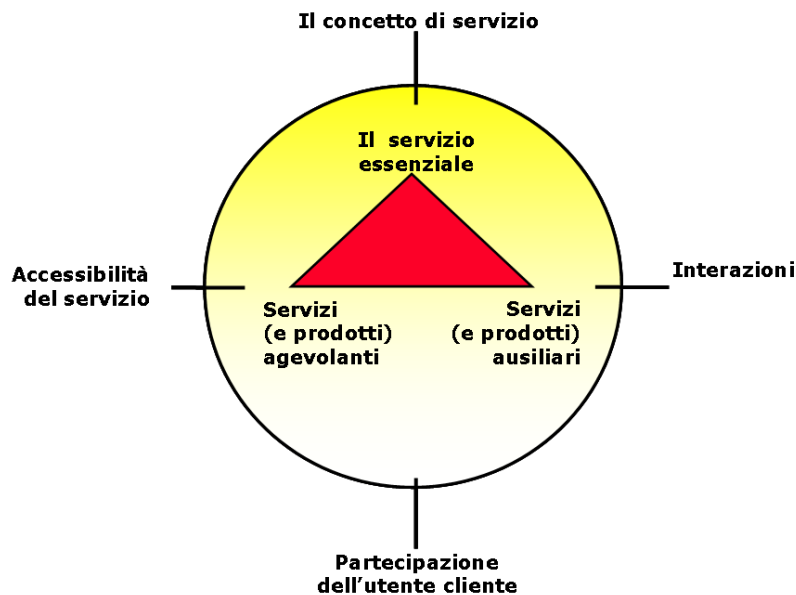
### 1.3 QUALITÀ DEL SERVIZIO E SUE DETERMINANTI

---

Sempre in tema di servizi pubblici locali e, in vista dell'applicazione dell'art. 30 in combinato disposto con l'art. 8 del D.lgs. 201 / 2022, occorre definire la nozione di qualità del servizio in primis identificabile con la soddisfazione dei Clienti/Utenti, ma soprattutto le rispettive determinanti.

Sotto questo profilo, è possibile far riferimento ad un modello gestionale (sviluppato dalla letteratura economica) che ai fini della definizione delle determinanti dei livelli di qualità di un certo servizio individua le seguenti "leve strategiche": *Definizione del Concetto di servizio; Interazione tra i soggetti preposti all'offerta del servizio e gli Utenti/Clienti del medesimo; Partecipazione dell'Utente al miglioramento del servizio stesso; Accessibilità del servizio*, grafico 1.

Grafico 1 - Leve strategiche della gestione del servizio



Fonte: ns. elaborazione

È opportuno esaminare brevemente ciascuno dei fattori critici di successo appena ricordati. Si ritiene, infatti, che la "gestione integrata" di tali fattori rappresenti una condizione imprescindibile per innalzare la qualità del servizio offerto e quindi il livello di soddisfazione dei Clienti/Utenti.

- **Il concetto di servizio** - Per puntare alla soddisfazione dell'Utente/Cliente, è necessario innanzi tutto sviluppare il contenuto e le caratteristiche di quanto l'amministrazione intende offrire. In altri termini, è indispensabile effettuare una serie di scelte relative alle specifiche caratteristiche del servizio che sarà presentato all'utenza, e in particolare: le caratteristiche del servizio da erogare; gli elementi di servizio aggiuntivo, cioè l'assistenza prima e dopo l'erogazione; gli eventuali oneri ed il target (tipologia di utenti) di riferimento.

- **Le interazioni** - Nell'ambito dell'offerta di servizi la gestione del personale costituisce un fattore critico di successo. È fondamentale, infatti, la presenza di un'elevata *Personality Intensity*, questa espressione significa che la qualità fornita all'Utente è il risultato del modo in cui le persone operando interagiscono con l'Utente stesso (indipendentemente dal disporre o meno di capitali e di attrezzature). Nell'interazione contano la competenza, l'umore, l'entusiasmo, la vestizione, la simpatia, ecc.. Per questo motivo, spesso il successo deriva dall'innovazione sociale, ossia dall'invenzione di nuovi ruoli, dalla scoperta del modo ottimale per utilizzare le energie e le capacità delle persone, dalla valorizzazione delle competenze e dall'entusiasmo delle persone.
- **La partecipazione del cliente/utente** - La partecipazione del Cliente nel processo di interazione può essere materiale, intellettuale ed emotiva. In particolare, il Cliente può svolgere le seguenti funzioni: scelta, della tipologia di procedimento amministrativo; coproduzione del servizio; controllo della qualità; partecipazione al sistema di sviluppo del servizio.
- **L'accessibilità al servizio offerto** - Attraverso le leve operative dell'accessibilità, l'organizzazione definisce le modalità con le quali trasferire il "valore" all'utenza in funzione della soddisfazione dei bisogni, quindi in coerenza con il "concetto di prodotto" e con il relativo *target*. Le decisioni relative all'accessibilità del servizio si articolano in due macroaree: a) I canali di accesso; b) Le modalità di accesso.

Con la leva relativa ai *canali di accesso*, l'organizzazione definisce le tipologie e l'articolazione dei punti di erogazione del servizio, cioè gli "ambienti" in cui il cittadino Cliente potrà esprimere la sua domanda di servizio. A tale riguardo, occorre valutare la sinergia con l'erogazione di altri servizi, la copertura del territorio, la raggiungibilità fisica dei punti di erogazione (in termini di collegamento con mezzi di trasporto e disponibilità di parcheggio). In tale contesto, le tecnologie telematiche giocano un ruolo cruciale per un'efficiente erogazione del servizio pubblico.

*Le modalità di accesso* consistono nell'insieme di attività che rendono l'erogazione del servizio agevole e coerente con le attese del segmento di utenti del servizio offerto: dall'ingresso all'attesa, dalla richiesta di informazioni alla compilazione di moduli, dalla presentazione della domanda all'eventuale pagamento e ritiro. Ogni operazione del processo di erogazione, naturalmente, impatta sulla percezione della qualità del servizio e va progettata nell'ottica dell'Utente/Cliente.

A corollario di quanto detto, occorre evidenziare che le determinanti della qualità del servizio possono essere adeguatamente gestite solo con l'individuazione di indicatori in grado di esprimere una misura delle stesse, come previsto dall'art. 8 del D.lgs. 201 / 2022, pertanto, si è ritenuto opportuno estendere l'applicazione degli indicatori di qualità formulati dal *Ministero delle Imprese e del Made in Italy* a tutti i servizi in analisi.

## 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.	
<b>SERVIZI PUBBLICI LOCALI A RILEVANZA ECONOMICA NON A RETE</b>				
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.

## 2. PARCHEGGI (A)

### 2.1 IL SOGGETTO AFFIDATARIO: SABA ITALIA S.p.A.

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

<b>PRINCIPALI DATI RELATIVI ALLA GESTIONE DEL PARCHEGGIO SOTTERRANEO DI P.ZZA MARCONI</b>		
<b>DATI ANAGRAFICI DEL SOGGETTO GESTORE</b>		
Ragione Sociale/denominazione	Saba Italia S.p.A.	
Codice fiscale	08593300588	
Sede legale	Via del Serafico, 200 - 00142 Roma	
Capitale sociale	€ 76.642.427 (i.v.)	
Società in house providing (SI / NO)		NO
<b>QUOTA DI PARTECIPAZIONE DEL COMUNE</b>		
Il Comune di Cremona non detiene alcuna partecipazione in seno al capitale sociale di Saba Italia S.p.A.	<b>2022</b>	<b>2021</b>
	0,00%	0,00%
<b>OGGETTO SOCIALE DEL GESTORE</b>		
Realizzazione, commercializzazione, gestione di infrastrutture e spazi per la sosta.		
<b>PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI DEL SOGGETTO GESTORE</b>		
<b>PRINCIPALI AGGRAGATI DI CONTO ECONOMICO (Valori in migliaia) (a)</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Ricavi delle vendite	34.011	25.533
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	15.902	<b>10.126</b>
Risultato operativo (EBIT) (c)	8.488	2.991
<b>Reddito netto</b>	<b>4.380</b>	<b>88</b>
<b>OGGETTO DELL’AFFIDAMENTO</b>		
Convenzione per la progettazione, realizzazione e gestione di un parcheggio sotterraneo in corrispondenza di Piazza Marconi in Cremona.		
<b>MODALITA’ DI AFFIDAMENTO</b>		
Affidamento a terzi mediante procedura ad evidenza pubblica.		
<b>VALORE E DURATA DELL’AFFIDAMENTO</b>		
Importo dell’affidamento (IVA esclusa) (d)	n.d. (e)	
Data inizio dell’affidamento	18/04/2011	
Data fine dell’affidamento	17/04/2047	
<b>POPOLAZIONE SERVITA E VALORI PRO - CAPITE DELL’AFFIDAMENTO</b>		
Popolazione residente al 31.12	<b>2022</b>	<b>2021</b>
	70.841	71.223
Costo / Ricavi pro-capite del servizio	n.d.	n.d.

Fonte: ns. elaborazione - a) Si precisa che i dati di conto economico esposti in tabella si riferiscono all’azienda nel suo complesso e, non alla singola unità locale della stessa; b) EBITDA: Earning (margine) Before (prima) Interests (interessi) Taxes (imposte) Depreciation (svalutazioni) Amortization (ammortamenti) - c) EBIT: Earning (margine) Before (prima) Interests (interessi) Taxes (imposte) - d) La relativa convenzione non contempla corrispettivi; e) n.d.: non disponibile.

---

## 2.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO

---

In questa sezione si illustrano sinteticamente le attività previste dalla convenzione (agli atti) stipulata tra il Comune di Cremona e la Saba Italia S.p.A. avente ad oggetto la realizzazione e gestione di un parcheggio sotterraneo in corrispondenza di Piazza Marconi. Al riguardo, si precisa che ad esito di modifiche contrattuali sopraggiunte, con l'ultimo atto integrativo al contratto Pg 41237/2014, sono stati definiti 296 posti auto in Piazza Marconi, di cui 182 a rotazione, 66 da destinarsi a privati con diritto di superficie e 18 in superficie a corona del parcheggio. Sono stati altresì definiti ulteriori 318 posti auto su strada.

Ciò posto, ad esito della convenzione in parola, Saba Italia S.p.A., si impegna a svolgere le seguenti attività:

### **A. Parcheggio Piazza Marconi**

- Presenza di n. 1 Responsabile operativo; n. 1 Amministrativo-contabile; n. 4 addetti polifunzionali (addetti di parcheggio/ausiliari del Traffico) con funzioni anche tecniche per gli interventi di immediata risoluzione;
- Apertura parcheggio H24 per 365 giorni l'anno 4 punti di esazione costituiti da 1 cassa automatica, 1 cassa presidiata e 2 piste in uscita (varchi ai quali è possibile pagare direttamente in uscita utilizzando carte di credito o fidelity cards);
- Manutenzione e mantenimento di efficienza di impianti, strutture ed apparecchiature, compresa la manutenzione programmata preventiva, manutenzione periodica programmata, manutenzione correttiva, interventi di emergenza e manutenzione segnaletica orizzontale e verticale;
- Garantire la sicurezza degli utenti tramite sistemi passivi (telecamere videosorveglianza), sistemi interattivi (postazioni videocitofoniche per chiamate di emergenza) e sistemi attivi (presenza di squadre di pronto intervento per effettuare gli interventi di urgenza);
- Posti auto per portatori di handicap nel rispetto della normativa vigente;
- Disponibilità di batterie mobili per la ricarica di batterie scariche delle autovetture;
- Servizio di pronto intervento da parte di un'officina convenzionata per tutti gli eventuali problemi di ordine meccanico od elettrico che gli utenti possano avere.

### **B. Parcheggi su strada**

- Possibilità di pagamento agli appositi parcometri sia con monete che con tessere;
- Controllo della sosta da parte degli Ausiliari del traffico

## 2.3 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 della Società Saba Italia S.p.A..

La tabella successiva espone il Conto economico riclassificato, della medesima società, per una più significativa analisi gestionale. Al riguardo, si evidenzia, altresì, che il medesimo prospetto si riferisce alla gestione complessiva e non solo alla gestione dei parcheggi per conto del Comune di Cremona.

<b>Conto Economico Riclassificato (Valori espressi in migliaia di euro)</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>Anno 2021</b>	<b>Variazione 2022 - 2021</b>
<b>Ricavi da gestione (1)</b>	<b>34.011</b>	<b>25.533</b>	<b>8,478</b>
Contributi PA in conto esercizio	33	2	31
Costi operativi (2)	18.160	15.485	2.575
EBITDA della Gestione (3)	15.883	10.050	5.834
EBITDA delle vendite (4)	50	67	(17)
EBITDA lordo svalutazione crediti commerciali	15.933	10.116	5.817
<b>Svalutazione crediti commerciali</b>	<b>(31)</b>	<b>10</b>	<b>(41)</b>
<b>EBITDA Netto</b>	<b>15.902</b>	<b>10.126</b>	<b>5.775</b>
Ammortamenti, svalutazioni, accantonamenti	(7.414)	(7.135)	(279)
EBIT (5)	8.488	2.991	5.497
PROVENTI E ONERI FINANZIARI (6)	(2.703)	(2.852)	149
<b>PROVENTI E ONERI DA PARTECIPAZIONI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>5.784</b>	<b>139</b>	<b>5.645</b>
IMPOSTE DELL'ESERCIZIO	(1.404)	(51)	(1.353)
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>4.380</b>	<b>88</b>	<b>4.292</b>

*Fonte: Relazione sulla gestione al Bilancio 2022 di Saba Italia S.p.A.*

(1) Ricavi da prestazioni di servizi determinato dal totale dei ricavi al netto delle costruzioni e, del valore delle vendite;

(2) Costi Operativi al netto del costo del lavoro capitalizzato e dai costi capitalizzati su commesse;

(3) EBITDA: Earning (margine) Before (prima) Interests (interessi) Taxes (imposte) Depreciation (svalutazioni) Amortization (ammortamenti). Rappresenta la capacità dell'azienda di generare flussi di cassa attraverso la sua stessa gestione.

(4) Ricavi da vendita;

(5) EBIT: Earning (margine) Before (prima) Interests (interessi) Taxes (imposte). Corrisponde al risultato operativo.

(6) Al netto degli oneri finanziari capitalizzati.

In proposito si rimarca, che la gestione del servizio dei parcheggi 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 (EBITDA; EBIT).

Il rispetto di tale condizione dipende anche da un attento monitoraggio dell'andamento dei principali aggregati economici, illustrati nella Relazione sulla gestione al Bilancio 2022, riportati di seguito:

- ***I Ricavi da gestione*** pari ad euro 34.011.000, in aumento rispetto all'anno precedente di euro 8.478.000, pari al 33,2%. L'aumento è riconducibile principalmente agli effetti della ripresa economica iniziata già nel 2021 e protrattasi per tutto 2022, anche se la Società non ha ancora raggiunto i livelli di domanda pre-covid.
- ***Contributi PA in conto esercizio*** sono relativi a contributi statali erogati dal Governo a sostegno della attività produttive. Lo Stato, con i decreti-legge “Aiuti”, convertito nella legge 2022/91, Aiuti-bis e Aiuti-ter, ha previsto crediti d'imposta a parziale compensazione dei maggiori oneri sostenuti per l'energia elettrica e gas naturale. In particolare, l'aumento delle tariffe di energia e gas, relative ai periodi di riferimento del secondo trimestre del 2019 rapportato al secondo trimestre del 2022 ha determinato un credito d'imposta di euro 33.000.
- ***I Costi operativi*** aumentano del 17,3% (euro 2.675.000), sostanzialmente in linea con l'anno precedente grazie alle misure di contenimento adottate dalla Società per alleviare gli effetti negativi dovuti alla diminuzione dei ricavi in periodo covid e confermate anche nell'esercizio. Le principali politiche di contenimento costi riguardano la revisione e l'ottimizzazione dei rapporti contrattuali con i singoli fornitori.
- ***L'Ebitda delle Vendite*** presenta un margine pari ad euro 50.000 grazie alla vendita dei posti auto nei parcheggi di Trieste e Mestre.
- ***L'Ebitda al lordo della svalutazione dei crediti commerciali*** di euro 15.933.000 ha registrato un incremento di euro 5.817.000 rispetto ai 2021, pari al 57,5%, principalmente dovuto alle ragioni sopra descritte, mentre l'Ebitda netto aumenta di euro 5.775.000, pari al 57,0% rispetto all'anno precedente a causa dei motivi sopra enunciati e della svalutazione di alcuni crediti ritenuti inesigibili.
- ***Ammortamenti, svalutazioni e rivalutazioni di beni immobili:*** il valore degli ammortamenti ammonta ad euro 7.414.000 e aumenta rispetto all'anno precedente di euro 279.000. Tale variazione è dovuta principalmente ai nuovi parcheggi entrati in gestione.
- ***I Proventi e Oneri finanziari*** il cui valore è in diminuzione rispetto all'anno precedente del 5,2% in virtù della distribuzione dei dividendi da parte della controllata SIPA nel corso dell'anno 2022 per un importo pari ad euro 444.000. Il tasso d'interesse sul prestito intercompany concesso dalla capogruppo Saba Infraestructuras S.A. è leggermente aumentato rispetto all'anno precedente passando da una media del 2% al 2,2%.
- ***Il Risultato netto positivo*** di euro 4.380.000 è in aumento rispetto all'anno 2021 di euro 4.292.000 per le ragioni sopra esposte.

*In conclusione, il prospetto di conto economico della Saba Italia S.p.A., riferito all'impresa nel suo complesso, evidenzia la capacità del Management di perseguire l'equilibrio-*

---

## 2.4 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'ISTAT<sup>1</sup>.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”<sup>2</sup> 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”<sup>3</sup> (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”<sup>4</sup> per dipendente<sup>5</sup> (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 Saba Italia S.p.A., in particolare dal conto economico, relativi all'esercizio 2022.

---

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

<sup>2</sup> **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.

<sup>3</sup> **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.

<sup>4</sup> **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.).

<sup>5</sup> **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 Saba Italia S.p.A. nel 2022 è pari a circa € 140.000,00 e, si connota per una rilevante variazione positiva, nel corso del periodo 2021 - 2022, pari al 40,4%. Tale variazione dipende dalla circostanza che l'incremento del Valore aggiunto è stato più che proporzionale rispetto alla variazione del numero di dipendenti che nel periodo in esame è rimasto stabile a 157 unità.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>Anno 2021</b>	<b>Media</b>	<b>Var. % 2022 - 2021</b>
Valore aggiunto	€ 22.056.221,0	€ 15.713.232,0	€ 18.884.726,5	40,4%
Numero dipendenti	157,0	157,0	157,0	0,0%
<b>Produttività nominale del lavoro</b>	<b>€ 140.485,5</b>	<b>€ 100.084,3</b>	<b>€ 120.284,9</b>	<b>40,4%</b>

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio Saba Italia S.p.A.*

### ***La competitività dei costi***

Il forte incremento della produttività del lavoro giustifica, dal punto di vista del rispetto degli equilibri economici, il contemporaneo incremento del costo del lavoro che ha registrato una variazione positiva pari all'11,6% a fronte, come già ricordato, della stabilità del numero di dipendenti.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>Anno 2021</b>	<b>Media</b>	<b>Var. % 2022 - 2021</b>
Produttività nominale del lavoro	€ 140.485,5	€ 100.084,3	€ 120.284,9	40,4%
Costo del lavoro unitario	€ 49.318,5	€ 44.203,8	€ 46.761,1	11,6%
<b>Indicatore di competitività di costo</b>	<b>284,9</b>	<b>226,4</b>	<b>255,6</b>	<b>25,8%</b>

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio Saba Italia 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 piuttosto elevato 284,9 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 284,9 euro di valore aggiunto) e una significativa variazione, periodo 2021 - 2022, pari al 25,8%, dimostrando che l'azienda, essendo improntata al miglioramento dell'efficienza, riesce ad "assorbire" agevolmente l'incremento del costo del lavoro.

### ***Conclusioni***

*In base ai valori sopra illustrati, è possibile affermare che la gestione del servizio in esame è orientata a consolidare e a migliorare i rispettivi livelli di efficienza.*

## 2.5 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 comunque attenersi per la regolamentazione del servizio in esame. La seguente tabella, quindi, illustra gli indicatori di qualità relativi alla gestione del Servizio parcheggi.

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

*Fonte: Ministero delle Imprese e del Made in Italy*

I dati al momento della stesura della relazione non erano ancora disponibili. In merito a tali indicatori, si precisa che i valori programmati dovrebbero essere in linea con gli indicatori a consuntivo affinché gli obiettivi connessi agli indicatori di qualità possano considerarsi raggiunti.

## 2.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO

Le modalità di esecuzione delle prestazioni oggetto della convenzione in esame sono esposte nella seguente tabella.

Descrizione attività come da Contratto di Servizio	Eseguita (X)	Parzialmente Eseguita(X)	Non eseguita (X)
<b>PARCHEGGIO PIAZZA MATTEOTTI</b>			
<i>Presenza di n. 1 Responsabile operativo; n. 1 Amministrativo-contabile; n. 4 addetti polifunzionali (addetti di parcheggio/ausiliari del Traffico) con funzioni anche tecniche per gli interventi di immediata risoluzione.</i>	X		
<i>Apertura parcheggio H24 per 365 giorni l'anno</i>	X		
<i>4 punti di esazione costituiti da 1 cassa automatica, 1 cassa presidiata e 2 piste in uscita (varchi ai quali è possibile pagare direttamente in uscita utilizzando carte di credito o fidelity cards)</i>	X		
<i>Manutenzione e mantenimento di efficienza di impianti, strutture ed apparecchiature, compresa la manutenzione programmata preventiva, manutenzione periodica programmata, manutenzione correttiva, interventi di emergenza e manutenzione segnaletica orizzontale e verticale</i>	X		
<i>Garantire la sicurezza degli utenti tramite sistemi passivi (telecamere videosorveglianza), sistemi interattivi (postazioni videocitofoniche per chiamate di emergenza) e sistemi attivi (presenza di squadre di pronto intervento per effettuare gli interventi di urgenza)</i>	X		
<i>Posti auto per portatori di handicap nel rispetto della normativa vigente</i>	X		
<i>Disponibilità di batterie mobili per la ricarica di batterie scariche delle autovetture</i>	X		
<i>Servizio di pronto intervento da parte di un'officina convenzionata per tutti gli eventuali problemi di ordine meccanico od elettrico che gli utenti possano avere</i>	X		
<b>PARCHEGGI SU STRADA</b>			
<i>Possibilità di pagamento agli appositi parcometri sia con monete che con tessere</i>			
<i>Controllo della sosta da parte degli Ausiliari del traffico</i>	X		

*Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds*

## 2.7 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.

<b>ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
<b>L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>NO</b>
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 €
<b>L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>NO</b>
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*

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. Analogo discorso vale con riferimento agli oneri diversi dal contratto di affidamento (leggasi Convenzione).

Nel contempo la clausola di riequilibrio prevista all'art. 8 dell'atto aggiuntivo del 2010 in caso di scostamento tra ricavi effettivi e ricavi previsti risulta ormai di difficile sostenibilità ordinamentale sotto il profilo del trasferimento del rischio operativo.

### ***Risultati in capo all'Ente dal punto di vista finanziario***

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

<b>ENTRATE DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
<b>L'amministrazione riceve dividendi e/o altre entrate dalla partecipazione</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>NO</b>
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)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/competenza)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/residui)	0 €
Totale entrate (accertamenti)	0 €
Totale entrate (riscossioni c/competenza)	0 €
Totale entrate (riscossioni c/residui)	0 €

*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, ancorché solo nei termini consentiti da una gestione non in house, 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. Nel contempo potranno costituire oggetto di approfondimento eventuali soluzioni alternative in grado di garantire un'efficiente gestione attraverso un raccordo unitario tra tutti i parcheggi presenti sul territorio, oggi divisi tra la concessionaria SABA e in house comunale.

#### ***L'efficacia del servizio***

L'efficacia del servizio svolto è valutata in primis in ordine al rispetto degli obblighi previsti dal contratto di concessione.

#### ***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. Nel contempo potranno costituire oggetto di approfondimento eventuali soluzioni alternative in grado di garantire un'economicità di gestione attraverso un raccordo unitario tra tutti i parcheggi presenti sul territorio, oggi divisi tra la concessionaria SABA e in house comunale.

---

## 2.8 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 sulla situazione gestionale del servizio in parola come di seguito riepilogata.

➤ ***Andamento economico della gestione***

La gestione del servizio dei parcheggi 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 (EBITDA; EBIT).

➤ ***Indicatori di efficienza***

I valori assunti dalla "Produttività nominale del lavoro" e, dall'indice di "Competitività di costo", si distinguono per una certa dinamicità a dimostrazione del fatto che la gestione della società mira all'incremento dei livelli di efficienza. La variazione dell'occupazione, seppur positiva, è meno che proporzionale rispetto alla variazione del valore aggiunto dimostrando quindi che l'incremento dei livelli di attività è ottenuto mediante l'allocazione ottimale dei fattori produttivi. Nel contempo potranno costituire oggetto di approfondimento eventuali soluzioni alternative in grado di garantire un'efficiente gestione attraverso un raccordo unitario tra tutti i parcheggi presenti sul territorio, oggi divisi tra la concessionaria SABA e in house comunale

➤ ***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 evidenziano che i valori programmati dovrebbero essere in linea con gli indicatori a consuntivo.

➤ ***Rispetto degli obblighi contrattuali***

Vista la natura giuridica dell'affidamento in parola, ossia, la concessione di servizi, i relativi obblighi come definiti dall'Ente concedente, in capo alla Società Saba Italia S.p.A., 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 rileva che l'Ente non registra ne' oneri ne' entrate.

Resta fermo quanto sopra segnalato in termini di opportuni approfondimenti in ordine a soluzioni alternative migliorative delle condizioni in essere.

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

Ad esito delle analisi comparative svolte, all'epoca dell'affidamento l'Ente ha ritenuto opportuno affidare il servizio in esame mediante un procedimento ad evidenza pubblica, non ricorrendo, quindi, all'opzione gestionale dell'in house providing. Considerato il tempo trascorso dal momento dell'affidamento e le sopravvenienze normative e di fatto medio tempore intervenute, si rinvia ad opportune valutazioni la verifica - nell'ambito delle opzioni e dei percorsi consentiti dal vigente ordinamento- di soluzioni alternative alla corrente in grado di assicurare un miglioramento dei vari indicatori sin qui richiamati.

### 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.	<b>2022</b>	<b>2021</b>
	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
<b>Reddito netto</b>	<b>1.607.029,0</b>	<b>14.309.973,0</b>

##### 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

Popolazione residente al 31.12	2022	2021
	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.

<b>Aggregati economici</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>Anno 2021</b>	<b>Var. % 2022 - 2021</b>
<b>Valore della produzione</b>	<b>10.328.411,0</b>	<b>12.175.463,0</b>	<b>-15,2%</b>
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%
<b>Costi esterni</b>	<b>6.345.513,0</b>	<b>5.889.222,0</b>	<b>7,7%</b>
<b>Valore aggiunto</b>	<b>3.982.898,0</b>	<b>6.286.241,0</b>	<b>-36,6%</b>
Retribuzione e oneri relativi	2.671.417,0	2.521.633,0	5,9%
<b>Margine operativo lordo (MOL)</b>	<b>1.311.481,0</b>	<b>3.764.608,0</b>	<b>-65,2%</b>
Ammortamenti	1.847.249,0	4.432.366,0	-58,3%
Accantonamenti	5.000,0	5.000,0	0,0%
<b>Risultato operativo caratt_</b>	<b>-540.768,0</b>	<b>-672.758,0</b>	<b>19,6%</b>
Totale proventi e oneri finanziari	2.129.383,0	3.248.594,0	-34,5%
<b>Risultato ordinario</b>	<b>1.588.615,0</b>	<b>2.575.836,0</b>	<b>-38,3%</b>
Rettifiche attività e passività finanziarie	0,0	11.679.447,0	-100,0%
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>1.588.615,0</b>	<b>14.255.283,0</b>	<b>-88,9%</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio	-18.414,0	-54.690,0	66,3%
<b>Risultato netto</b>	<b>1.607.029,0</b>	<b>14.309.973,0</b>	<b>-88,8%</b>

*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:

- **Consumi<sup>i</sup>** - 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 servizi<sup>ii</sup>** - 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<sup>iii</sup>** - 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<sup>iv</sup>** - 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<sup>v</sup>** - 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<sup>vi</sup>** - 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'ISTAT<sup>6</sup>.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”<sup>7</sup> 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”<sup>8</sup> (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”<sup>9</sup> per dipendente<sup>10</sup> (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***

---

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

<sup>7</sup> **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.

<sup>8</sup> **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.

<sup>9</sup> **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.).

<sup>10</sup> **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%
<b>Produttività nominale del lavoro</b>	<b>78.096,0 €</b>	<b>130.963,4 €</b>	<b>104.529,7 €</b>	<b>-40,4%</b>

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%
<b>Indicatore di competitività di costo</b>	<b>149,1</b>	<b>249,3</b>	<b>199,2</b>	<b>-40,2%</b>

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
<b>QUALITÀ CONTRATTUALE</b>			
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
<b>QUALITÀ TECNICA</b>			
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
<b>QUALITÀ CONNESSA AGLI OBBLIGHI DI SERVIZIO PUBBLICO</b>			
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.

<b>Descrizione attività come da Contratto di Servizio</b>	<b>Eseguita (X)</b>	<b>Parzialmente Eseguita (X)</b>	<b>Non eseguita (X)</b>
<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

<b>Segue - Descrizione attività come da Contratto di Servizio</b>	<b>Eseguita (X)</b>	<b>Parzialmente Eseguita (X)</b>	<b>Non eseguita (X)</b>
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.

<b>ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
<b>L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>NO</b>
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 €
<b>L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>SI</b>
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 €
<b>Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/residui)</b>	<b>7.969,74 €</b>
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 €
<b>Totale oneri (impegni)</b>	<b>0 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/competenza)</b>	<b>0 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/residui)</b>	<b>7.969,74 €</b>

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*”.

<b>ENTRATE DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
<b>L’amministrazione riceve dividendi e/o altre entrate dalla partecipazione</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>SI</b>
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 €
<b>Totale entrate (accertamenti)</b>	<b>967.702 €</b>
<b>Totale entrate (riscossioni c/competenza)</b>	<b>900.755 €</b>
<b>Totale entrate (riscossioni c/residui)</b>	<b>42.025 €</b>

*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.	<b>2022</b>	<b>2021</b>
	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
<b>Reddito netto</b>	<b>1.607.029,0</b>	<b>14.309.973,0</b>

##### 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.

<b>Aggregati economici</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>Anno 2021</b>	<b>Var. % 2022 - 2021</b>
<b>Valore della produzione</b>	<b>10.328.411,0</b>	<b>12.175.463,0</b>	<b>-15,2%</b>
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%
<b>Costi esterni</b>	<b>6.345.513,0</b>	<b>5.889.222,0</b>	<b>7,7%</b>
<b>Valore aggiunto</b>	<b>3.982.898,0</b>	<b>6.286.241,0</b>	<b>-36,6%</b>
Retribuzione e oneri relativi	2.671.417,0	2.521.633,0	5,9%
<b>Margine operativo lordo (MOL)</b>	<b>1.311.481,0</b>	<b>3.764.608,0</b>	<b>-65,2%</b>
Ammortamenti	1.847.249,0	4.432.366,0	-58,3%
Accantonamenti	5.000,0	5.000,0	0,0%
<b>Risultato operativo caratt_</b>	<b>-540.768,0</b>	<b>-672.758,0</b>	<b>19,6%</b>
Totale proventi e oneri finanziari	2.129.383,0	3.248.594,0	-34,5%
<b>Risultato ordinario</b>	<b>1.588.615,0</b>	<b>2.575.836,0</b>	<b>-38,3%</b>
Rettifiche attività e passività finanziarie	0,0	11.679.447,0	-100,0%
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>1.588.615,0</b>	<b>14.255.283,0</b>	<b>-88,9%</b>
Imposte sul reddito dell’esercizio	-18.414,0	-54.690,0	66,3%
<b>Risultato netto</b>	<b>1.607.029,0</b>	<b>14.309.973,0</b>	<b>-88,8%</b>

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<sup>vii</sup>** - 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<sup>viii</sup>** - 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<sup>ix</sup>** - 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<sup>x</sup>** - 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<sup>xi</sup>** - 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<sup>xii</sup>** - 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'ISTAT<sup>11</sup>.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”<sup>12</sup> 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”<sup>13</sup> (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”<sup>14</sup> per dipendente<sup>15</sup> (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.

---

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

<sup>12</sup> **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.

<sup>13</sup> **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.

<sup>14</sup> **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.).

<sup>15</sup> **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.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>Anno 2021</b>	<b>Media</b>	<b>Var. % 2022 - 2021</b>
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%
<b>Produttività nominale del lavoro</b>	<b>78.096,0 €</b>	<b>130.963,4 €</b>	<b>104.529,7 €</b>	<b>-40,4%</b>

*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.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>Anno 2021</b>	<b>Media</b>	<b>Var. % 2022 - 2021</b>
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%
<b>Indicatore di competitività di costo</b>	<b>149,1</b>	<b>249,3</b>	<b>199,2</b>	<b>-40,2%</b>

*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
<b>QUALITÀ CONTRATTUALE</b>			
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
<b>QUALITÀ TECNICA</b>			
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
<b>QUALITÀ CONNESSA AGLI OBBLIGHI DI SERVIZIO PUBBLICO</b>			
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.

<b>ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
<b>L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>SI</b>
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 €
<b>L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>NO</b>
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 €
<b>Totale oneri (impegni)</b>	<b>379.000 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/competenza)</b>	<b>294.868 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/residui)</b>	<b>84.132 €</b>

*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.

<b>ENTRATE DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
<b>L'amministrazione riceve dividendi e/o altre entrate dalla partecipazione</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>SI</b>
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
<b>Totale entrate (accertamenti)</b>	<b>27.053,02</b>
<b>Totale entrate (riscossioni c/competenza)</b>	<b>27.053,02</b>
<b>Totale entrate (riscossioni c/residui)</b>	<b>0,00</b>

*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.

<b>PRINCIPALI DATI RELATIVI ALLA GESTIONE DEL SERVIZIO DI CREMAZIONE</b>		
<b>DATI ANAGRAFICI DEL SOGGETTO GESTORE</b>		
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	
<b>QUOTA DI PARTECIPAZIONE DEL COMUNE</b>		
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.	<b>2022</b>	<b>2021</b>
	100,00%	100,00%
<b>OGGETTO SOCIALE DEL GESTORE</b>		
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).		
<b>PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI DEL SOGGETTO GESTORE</b>		
<b>PRINCIPALI AGGRAGATI DI CONTO ECONOMICO (a)</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
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
<b>Reddito netto</b>	<b>1.607.029,0</b>	<b>14.309.973,0</b>
<b>OGGETTO DELL'AFFIDAMENTO</b>		
Gestione del servizio di cremazione; Realizzazione di una nuova linea del forno crematorio; Concessione di aree e di beni.		
<b>MODALITA' DI AFFIDAMENTO</b>		
Affidamento diretto secondo il modello del in house providing.		
<b>VALORE E DURATA DELL'AFFIDAMENTO</b>		
Importo dell'affidamento (IVA esclusa) – (Accertamenti)	€ 306.321,06	
Data inizio dell'affidamento	01/07/2018	
Data fine dell'affidamento	30/06/2023	
<b>POPOLAZIONE SERVITA E VALORI PRO - CAPITE DELL'AFFIDAMENTO</b>		
Popolazione residente al 31.12	<b>2022</b>	<b>2021</b>
	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 (margine) Before (prima) Interests (interessi) Taxes (imposte) Depreciation (svalutazioni) Amortization (ammortamenti); c) EBIT: Earning (margine) 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.

<b>Aggregati economici</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>Anno 2021</b>	<b>Var. % 2022 - 2021</b>
<b>Valore della produzione</b>	<b>10.328.411,0</b>	<b>12.175.463,0</b>	<b>-15,2%</b>
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%
<b>Costi esterni</b>	<b>6.345.513,0</b>	<b>5.889.222,0</b>	<b>7,7%</b>
<b>Valore aggiunto</b>	<b>3.982.898,0</b>	<b>6.286.241,0</b>	<b>-36,6%</b>
Retribuzione e oneri relativi	2.671.417,0	2.521.633,0	5,9%
<b>Margine operativo lordo (MOL)</b>	<b>1.311.481,0</b>	<b>3.764.608,0</b>	<b>-65,2%</b>
Ammortamenti	1.847.249,0	4.432.366,0	-58,3%
Accantonamenti	5.000,0	5.000,0	0,0%
<b>Risultato operativo caratt_</b>	<b>-540.768,0</b>	<b>-672.758,0</b>	<b>19,6%</b>
Totale proventi e oneri finanziari	2.129.383,0	3.248.594,0	-34,5%
<b>Risultato ordinario</b>	<b>1.588.615,0</b>	<b>2.575.836,0</b>	<b>-38,3%</b>
Rettifiche attività e passività finanziarie	0,0	11.679.447,0	-100,0%
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>1.588.615,0</b>	<b>14.255.283,0</b>	<b>-88,9%</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio	-18.414,0	-54.690,0	66,3%
<b>Risultato netto</b>	<b>1.607.029,0</b>	<b>14.309.973,0</b>	<b>-88,8%</b>

*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<sup>xiii</sup>** - 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<sup>xiv</sup>** - 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<sup>xv</sup>** - 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<sup>xvi</sup>** - 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<sup>xvii</sup>** - 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<sup>xviii</sup>** - 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'ISTAT<sup>16</sup>.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”<sup>17</sup> 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”<sup>18</sup> (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”<sup>19</sup> per dipendente<sup>20</sup> (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.

---

<sup>16</sup><https://www.istat.it/it/competitivita>

<sup>17</sup> **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.

<sup>18</sup> **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.

<sup>19</sup> **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.).

<sup>20</sup> **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.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>Anno 2021</b>	<b>Media</b>	<b>Var. % 2022 - 2021</b>
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%
<b>Produttività nominale del lavoro</b>	<b>78.096,0 €</b>	<b>130.963,4 €</b>	<b>104.529,7 €</b>	<b>-40,4%</b>

*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.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>Anno 2021</b>	<b>Media</b>	<b>Var. % 2022 - 2021</b>
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%
<b>Indicatore di competitività di costo</b>	<b>149,1</b>	<b>249,3</b>	<b>199,2</b>	<b>-40,2%</b>

*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
<b>QUALITÀ CONTRATTUALE</b>			
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
<b>QUALITÀ TECNICA</b>			
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
<b>QUALITÀ CONNESSA AGLI OBBLIGHI DI SERVIZIO PUBBLICO</b>			
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.

<b>ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
<b>L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>NO</b>
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 €
<b>L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>NO</b>
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 €
<b>Totale oneri (impegni)</b>	<b>0 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/competenza)</b>	<b>0 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/residui)</b>	<b>0 €</b>

*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.

<b>ENTRATE DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
<b>L'amministrazione riceve dividendi e/o altre entrate dalla partecipazione</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>SI</b>
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 €
<b>Totale entrate (accertamenti)</b>	<b>373.712 €</b>
<b>Totale entrate (riscossioni c/competenza)</b>	<b>0 €</b>
<b>Totale entrate (riscossioni c/residui)</b>	<b>200.000 €</b>

*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.

## 6. ILLUMINAZIONE VOTIVA

### 6.1 IL SOGGETTO AFFIDATARIO: LUCE PERPETUA S.N.C.

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 ILLUMINAZIONE VOTIVA		
DATI ANAGRAFICI DEL SOGGETTO GESTORE		
Ragione Sociale/denominazione	Luce Perpetua S.n.c. di Gatti Annalisa & C.	
Codice fiscale	00151970340,	
Sede legale	Via G. Di Vittorio 41/E, a 43044 Lemignano di Collecchio (PR)	
Capitale sociale	n.d.	
Società in house providing (SI / NO)		NO
QUOTA DI PARTECIPAZIONE DEL COMUNE		
Il Comune di Cremona non ha alcun legame di partecipazione con la società.	<b>2022</b>	<b>2021</b>
	0,00%	0,00%
OGGETTO SOCIALE DEL GESTORE		
La società ha per oggetto la gestione in concessione della illuminazione Elettrica delle tombe dei cimiteri.		
PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI DEL SOGGETTO GESTORE		
PRINCIPALI AGGRAGATI DI CONTO ECONOMICO (a)	2022	2021
Valore della produzione	267.344,0	304.785,0
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	36.098,0	55.822,0
Risultato operativo (EBIT) (c)	29.893,0	15.062,0
<b>Reddito netto</b>	<b>36.825,0</b>	<b>25.414,0</b>
OGGETTO DELL’AFFIDAMENTO		
Gestione del servizio di illuminazione votiva nel Civico Cimitero di Cremona.		
MODALITA’ DI AFFIDAMENTO		
Affidamento diretto ad esito di indagine di mercato.		
VALORE E DURATA DELL’AFFIDAMENTO		
Importo dell’affidamento (IVA esclusa)	€ 38.963,13	
Data inizio dell’affidamento	01/07/2022	
Data fine dell’affidamento	30/06/2025	
POPOLAZIONE SERVITA E VALORI PRO - CAPITE DELL’AFFIDAMENTO		
Popolazione residente al 31.12	<b>2022</b>	<b>2021</b>
	70.841	71.223
Costi / Ricavi pro-capite del servizio	€ 0,55	n.d.

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

---

## 6.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO

---

In via preliminare occorre evidenziare che nel processo di rivisitazione delle attività e funzioni del Servizio amministrativo cimiteriale nonché nella riorganizzazione del Servizio medesimo ai fini dell'efficientamento organizzativo, anche in termini di economicità della relativa azione amministrativa, si è ritenuto di affidare all'esterno la gestione e fatturazione relativa alla illuminazione votiva del Cimitero di Cremona ai sensi dell'art. 36, comma 2 lettera a) del D. Lgs. 50 del 18/04/2016 "Contratti sotto soglia".

Per il suddetto motivo si è deciso di procedere all'affidamento di tale servizio ad una ditta esterna a partire dal primo luglio 2022, per un periodo di tre anni, eventualmente rinnovabili.

La Ditta Luce Perpetua snc è stata interpellata a seguito di indagine di mercato precedentemente effettuata che ha evidenziato competenze ed esperienza maturata nel settore da molti anni, oltre ad una elevata professionalità.

L'offerta formulata dall'omonima ditta, pervenuta in data 12 maggio 2022, è stata valutata e ritenuta congrua e conveniente, quindi si è proceduto ad affidare la gestione del servizio dell'illuminazione votiva del Civico Cimitero di Cremona per il periodo 1/07/2022-30/06/2025 alla Ditta Luce Perpetua snc di Gatti Annalisa & C..

Ciò detto, le principali attività del servizio riguardano:

- Gestione delle richieste di:
  - nuovi allacci;
  - trasferimenti;
  - revoche; subentri;
- Compilazione dei relativi moduli e l'inserimento dei dati anagrafici dell'utente necessari per la fatturazione;
- Gestione della richiesta e ordine all'esecuzione della richiesta (l'attivazione del servizio è demandata in capo ad AEM Cremona S.P.A., società in house providing del Comune di Cremona. Si precisa che l'attivazione del servizio da parte della medesima AEM S.P.A. è immediata).
- Ricevimento delle segnalazioni dei guasti e invio ordine di riparazione (nell'eventualità di guasti interviene AEM S.P.A.);
- Controllo ed aggiornamento dei dati degli utenti ed eventuali eredi;
- Emissione annuale della fatturazione elettronica.

### 6.3 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 della società che in questa sezione viene presentato nella sua interezza.

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 12,3%.

Tale risultato dipende in buona misura dalla flessione registrata della domanda ad esito delle spinte inflazionistiche generate dalla crisi geopolitica in atto.

<b>Aggregati economici</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>Anno 2021</b>	<b>Var. % 2022 - 2021</b>
<b>Valore della produzione (a)</b>	<b>267.344,0</b>	<b>304.785,0</b>	<b>-12,3%</b>
Consumi	64.265,0	54.520,0	17,9%
Costi per servizi	111.366,0	128.365,0	-13,2%
Costi per god. di beni di terzi	13.899,0	12.672,0	9,7%
Variazione delle rimanenze	-7.290,0	5.163,0	-241,2%
Oneri diversi di gestione	3.954,0	4.985,0	-20,7%
<b>Costi esterni (b)</b>	<b>186.194,0</b>	<b>205.705,0</b>	<b>-9,5%</b>
<b>Valore aggiunto (a-b)</b>	<b>81.150,0</b>	<b>99.080,0</b>	<b>-18,1%</b>
Retribuzione e oneri relativi	45.052,0	43.258,0	4,1%
<b>Margine operativo lordo (MOL)</b>	<b>36.098,0</b>	<b>55.822,0</b>	<b>-35,3%</b>
Ammortamenti	6.205,0	6.205,0	0,0%
Accantonamenti	0,0	34.555,0	-100,0%
<b>Risultato operativo caratt_</b>	<b>29.893,0</b>	<b>15.062,0</b>	<b>98,5%</b>
Totale proventi e oneri finanziari	8.590,0	11.502,0	-25,3%
<b>Risultato ordinario</b>	<b>38.483,0</b>	<b>26.564,0</b>	<b>44,9%</b>
Rettifiche attività e passività finanziarie			-
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>38.483,0</b>	<b>26.564,0</b>	<b>44,9%</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio	1.658,0	1.150,0	44,2%
<b>Risultato netto</b>	<b>36.825,0</b>	<b>25.414,0</b>	<b>44,9%</b>

*Fonte: Luce Perpetua Snc di Gatti Annalisa & C.*

In proposito si rimarca che in base all'analisi di bilancio della società in esame è da ritenersi che la gestione delle lampade votive si distingue per un costante equilibrio economico.

L'utile netto della società ha sperimentato, durante, il periodo 2021 - 2022, un valore sempre positivo, in buona misura grazie alla riduzione degli accantonamenti. È da evidenziare, inoltre, che dal punto di vista dinamico il risultato di esercizio ha registrato un incremento del 44,9% a fronte di una riduzione dei livelli di attività, come già ricordato, del 12,3%. Ciò segnala l'attenzione del management verso il presidio della struttura dei costi aziendali per garantire il conseguimento dell'equilibrio economico.

In generale, l'equilibrio economico dipende dall'andamento dei principali aggregati economici di seguito dettagliati.

- **Consumi<sup>xxix</sup>** - I consumi hanno registrato una variazione positiva del + 17,9%. La dinamica dell'aggregato in esame dipende in buona misura dai costi relativi all'acquisto di materiali di consumo e di merci per la rivendita, i quali hanno subito l'effetto negativo delle crescenti tensioni inflazionistiche.
- **Costi per servizi<sup>xxx</sup>** - Nel 2022 hanno subito un decremento pari al 13,2%; grazie ad un attento presidio delle rispettive componenti (per esempio il trasporto dei beni connessi all'acquisto o alla vendita; i consumi di energia ecc.) e, in parte, al rallentamento dei livelli di attività (valore della produzione) come visto in precedenza, giacché in buona misura tali costi sono correlati ai volumi prodotti.
- **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 un tendenziale decremento delle stesse.
- **I costi per il godimento di beni di terzi<sup>xxxi</sup>** - Hanno subito un incremento pari al 9,7%; è probabile che sull'andamento di questa voce abbiano pesato le spinte inflazionistiche e, quindi, l'adeguamento dei relativi canoni.
- **Le spese per il personale<sup>xxxii</sup>** - Presentano un incremento pari al 4,1%. Tale incremento dipende prevalentemente dalle variazioni delle condizioni contrattuali.
- **Ammortamenti<sup>xxxiii</sup>** - Per quanto riguarda gli investimenti, che costituiscono uno dei “motori” della crescita della produzione, nel 2022 non si registra alcuna variazione.  
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 ai fini dell'incremento dei livelli di attività di qualsiasi azienda.
- **La redditività d'impresa<sup>xxxiv</sup>** - In base ai dati a consuntivo la redditività d'impresa ha registrato un significativo incremento nel periodo 2021 - 2022, pari al 44,9%.  
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 meno che proporzionale rispetto alla variazione dei livelli di attività implica un incremento del risultato netto d'impresa.

*In conclusione, il prospetto di conto economico della Luce Perpetua S.n.c. evidenzia la capacità dell'azienda di perseguire l'equilibrio della gestione, a garanzia della continuità del servizio e, del rispetto del principio di economicità.*

---

## 6.4 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'ISTAT<sup>21</sup>.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”<sup>22</sup> 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<sup>23</sup> tra il “Valore aggiunto per addetto”<sup>23</sup> (produttività nominale del lavoro) e il “Costo del lavoro”<sup>24</sup> per dipendente<sup>25</sup> (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 Luce Perpetua S.n.c. in particolare dal conto economico, relativo all'esercizio 2022.

---

<sup>21</sup><https://www.istat.it/it/competitivita>

<sup>22</sup> **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.

<sup>23</sup> **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.

<sup>24</sup> **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.).

<sup>25</sup> **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 Luce Perpetua S.n.c. nel 2022 è pari a € 81.150,0 e si connota per una variazione negativa, nel corso del periodo 2021 - 2022, pari al 18,1%. Tale variazione dipende dalla circostanza che l'incremento del Valore aggiunto (Valore della produzione meno costi esterni) è stato meno che proporzionale rispetto alla variazione del numero di dipendenti che nel periodo in esame è risultato costante.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>Anno 2021</b>	<b>Media</b>	<b>Var. % 2022 – 2021</b>
Valore aggiunto	€ 81.150,0	€ 99.080,0	€ 90.115,0	-18,1%
Numero dipendenti	1,0	1,0	1,0	0,0%
<b>Produttività nominale del lavoro</b>	<b>€ 81.150,0</b>	<b>€ 99.080,0</b>	<b>€ 90.115,0</b>	<b>-18,1%</b>

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2022 di Luce Perpetua S.n.c.*

### ***La competitività dei costi***

Alla flessione della produttività del lavoro, si è accompagnato l'incremento del costo del lavoro. Tale indicatore ha registrato, infatti, una variazione positiva pari al 4,1% a fronte, come già ricordato, dell'invarianza del numero di dipendenti.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>Anno 2021</b>	<b>Media</b>	<b>Var. % 2022 – 2021</b>
Produttività nominale del lavoro	€ 81.150,0	€ 99.080,0	€ 90.115,0	-18,1%
Costo del lavoro unitario	€ 45.052,0	€ 43.258,0	€ 44.155,0	4,1%
<b>Indicatore di competitività di costo</b>	<b>180,1</b>	<b>229,0</b>	<b>204,6</b>	<b>-21,4%</b>

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2022 di Luce Perpetua S.n.c.*

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 180,1 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 180,1 euro di valore aggiunto) e una variazione negativa, periodo 2021 - 2022, pari a - 21,4%, giacché la variazione positiva del costo del lavoro unitario è più che proporzionale rispetto alla flessione della produttività del lavoro.

### ***Conclusioni***

*In base ai valori sopra illustrati, è possibile affermare che la gestione del servizio in esame ha subito gli effetti negativi della congiuntura economica sfavorevole, ciò nonostante il management aziendale è riuscito a perseguire l'obiettivo dell'equilibrio economico.*

## 6.5 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 delle Lampade votive.

Descrizione	Tipologia indicatore	Programmato	Effettivo
<b>QUALITÀ CONTRATTUALE</b>			
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	30 gg	30 gg
Tempo di risposta alle richieste di variazione e cessazione del servizio	quantitativo	30 gg	30 gg
Tempo di attivazione del servizio	quantitativo	0 gg (a)	0 gg (a)
Tempo di risposta motivata a reclami	quantitativo	30 gg	30 gg
Tempi di risposta motivata a richieste di rettifica degli importi addebitati	quantitativo	30 gg	30 gg
Tempo di intervento in caso di segnalazioni per disservizi	quantitativo	(b)	(b)
Cicli di pulizia programmata	quantitativo	Non applicabile	Non applicabile
Carta dei servizi	qualitativo	NO	NO
Modalità di pagamento e/o gestione delle rateizzazioni	qualitativo	SI (c)	SI (c)
<b>QUALITÀ TECNICA</b>			
Mappatura delle attività relative al servizio	qualitativo	SI	SI
Mappatura delle attrezzature e dei mezzi	qualitativo	Non applicabile	Non applicabile
Predisposizione di un piano di controlli periodici	qualitativo	SI	SI
Obblighi in materia di sicurezza del servizio	qualitativo	Non applicabile	Non applicabile
Accessibilità utenti disabili	qualitativo	Non applicabile	Non applicabile
Altri indicatori	qualitativo e/o quantitativo	Non disponibili	Non disponibili
<b>QUALITÀ CONNESSA AGLI OBBLIGHI DI SERVIZIO PUBBLICO</b>			
Agevolazioni tariffarie	quantitativo	Non applicabile	Non applicabile
Accessi riservati	quantitativo	Non applicabile	Non applicabile
Altri indicatori connessi agli obblighi di servizio pubblico	qualitativo e/o quantitativo	Non applicabile	Non applicabile

Fonte: dati forniti da Luce Perpetua S.N.C. - a) Una volta ultimata la procedura di attivazione del servizio di luce votiva, con l'invio al ruolo, l'attivazione della fornitura del servizio dipende da AEM Cremona S.p.A. ed è immediata; b) In caso di disservizio interviene AEM Cremona S.p.A. c) Modalità di pagamento: “Pago PA”.

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

---

## 6.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO

---

Il Contratto di servizio ha per oggetto, nel quadro della gestione del Servizio “Illuminazione votiva”, l’esecuzione delle attività dettagliatamente esposte nella seguente tabella.

Descrizione attività come da Contratto di Servizio	Eseguita (X)	Parzialmente Eseguita (X)	Non eseguita (X)
- <i>Gestione annuale delle seguenti richieste: nuovi allacci; trasferimenti; revoche; subentri; compilazione dei relativi moduli e l'inserimento dei dati anagrafici dell'utente necessari per la fatturazione. Gestione della richiesta e ordine all'esecuzione della richiesta.</i>	X		
- <i>Ricevimento annuale delle segnalazioni dei guasti e invio ordine di riparazione.</i>	X		
- <i>Annuale controllo ed aggiornamento dei dati degli utenti ed eventuali eredi.</i>	X		
- <i>Emissione annuale della fatturazione elettronica</i>	X		

*Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds*

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

## 6.7 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.

<b>ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
<b>L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>SI</b>
Onere per contratti di servizio (impegni)	<b>7.946 €</b>
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/residui)	0 €
<b>L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>NO</b>
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, 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 €
<b>Totale oneri (impegni)</b>	<b>7.946 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/competenza)</b>	<b>0 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/residui)</b>	<b>0 €</b>

*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 € 7.946,00.

Si evidenzia, inoltre, che il Comune 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 non riceve dividendi e / o altre entrate ad esito del rapporto di partecipazione / gestione.

<b>ENTRATE DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
<b>L'amministrazione riceve dividendi e/o altre entrate dalla partecipazione</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>NO</b>
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)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/competenza)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/residui)	0 €
<b>Totale entrate (accertamenti)</b>	<b>0 €</b>
<b>Totale entrate (riscossioni c/competenza)</b>	<b>0 €</b>
<b>Totale entrate (riscossioni c/residui)</b>	<b>0 €</b>

*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 relativa alla gestione del servizio in esame - 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 presenta un livello di efficienza da considerarsi soddisfacente giacché la produttività del lavoro e, l'indice di competitività costo assumono valori relativamente elevati.

#### ***L'efficacia del servizio***

L'efficacia del servizio svolto è valutata in primis in ordine al rispetto degli obblighi previsti dal contratto di servizio che come già evidenziato nel paragrafo 6.6 sono da considerarsi assolti.

#### ***Economicità della gestione del servizio***

L'attuale gestione consente di perseguire l'obiettivo dell'economicità grazie al conseguimento di un dell'equilibrio economico come già evidenziato nel paragrafo 6.6; a riprova della capacità di generare ricavi in grado di coprire i costi. A ulteriore conferma di quanto detto, si consideri che il risultato di esercizio nel periodo 2021 - 2022 ha registrato un incremento pari al 44,9%.

---

## 6.8 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 di Illuminazione votiva si distingue per un costante equilibrio economico, infatti, l'utile netto ha sperimentato, durante, il periodo 2021 - 2022, un valore sempre positivo, grazie ad un attento presidio dei costi.

➤ ***Indicatori di efficienza***

I valori assunti dalla "Produttività nominale del lavoro" e dall'indice di "Competitività di costo", hanno registrato una certa flessione a causa del rallentamento dei livelli di attività; a loro volta determinati dalle tensioni inflazionistiche connesse alla crisi geopolitica in atto.

Nel prossimo futuro, sperando che le attuali tensioni geopolitiche possano ricomporsi, è lecito attendersi una ripresa dei volumi prodotti e, quindi un miglioramento dei valori assunti dagli indicatori di efficienza, in primis dalla produttività del lavoro.

➤ ***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 evidenziano che i valori programmati risultano in linea con gli indicatori a consuntivo.

➤ ***Rispetto degli obblighi contrattuali***

Visto il relativo contratto di servizio e, gli obblighi, definiti dall'Amministrazione affidante, in capo alla Società Luce Perpetua S.n.c., è possibile affermare che tali obblighi, in base alle evidenze emerse, sono da considerarsi assolti.

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

In merito alle relazioni finanziarie, connesse all'affidamento del servizio, si rammenta che il Comune ha registrato i pertinenti oneri in seno al proprio sistema.

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

Ad esito delle analisi comparative svolte, l'Ente ha ritenuto opportuno affidare il servizio, in esame, mediante il procedimento di affidamento diretto, ai sensi ai sensi dell'art. 36, c. 2, lettera a) del D.lgs. 50 / 2016.

## 7. IMPIANTI SPORTIVI - PISCINA COMUNALE

### 7.1 IL SOGGETTO AFFIDATARIO: FORUS ITALIA SSD A R.L.

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

Fonte: ns. elaborazione - (a) I valori esposti si riferiscono al Bilancio di 2022 di Forus Italia SSD a R.L.; b) EBITDA:

<b>PRINCIPALI DATI RELATIVI ALLA GESTIONE DEL SERVIZIO DI GESTIONE DELLA PISCINA COMUNALE</b>		
<b>DATI ANAGRAFICI DEL SOGGETTO GESTORE</b>		
Ragione Sociale/denominazione	Forus Italia SSD a R.L.	
Codice fiscale	04023380233	
Sede legale	Via fratelli ballerini 2 Verona VR	
Capitale sociale	€ 10.000,00 (i.v.)	
Società in house providing (SI / NO)		NO
<b>QUOTA DI PARTECIPAZIONE DEL COMUNE</b>		
Il Comune di Cremona non detiene alcuna partecipazione in seno al capitale sociale di Forus Italia SSD a R.L.	<b>2022</b>	<b>2021</b>
	0,00%	0,00%
<b>OGGETTO SOCIALE DEL GESTORE</b>		
L'organizzazione di attività sportive dilettantistiche svolte attraverso la diffusione e la pratica sia agonistica che didattica che di propaganda delle discipline del nuoto, della pallanuoto, dei tuffi, del nuoto sincronizzato, del salvamento e di ogni altra attività sportiva svolta nell'ambito delle Federazioni sportive e degli enti di promozione sportiva ai quali la società intenderà affiliarsi.		
<b>PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI DEL SOGGETTO GESTORE</b>		
<b>PRINCIPALI AGGRAGATI DI CONTO ECONOMICO (a)</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Valore della produzione	1.197.805	1.192.957
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	676.125	676.442
Risultato operativo (EBIT) (c)	682.103	685.175
<b>Reddito netto</b>	<b>648.517</b>	<b>650.970</b>
<b>OGGETTO DELL'AFFIDAMENTO</b>		
Convenzione tra il Comune di Cremona e l'ATI Sport Management Spa SSD, Paolo Barchi S.r.L. e Giorgi F.lli S.r.l., per l'affidamento in concessione della gestione della piscina comunale, sita in Piazzale Azzurri d'Italia, con lavori accessori di ristrutturazione e riqualificazione nonché con oneri di progettazione.		
<b>MODALITA' DI AFFIDAMENTO</b>		
Affidamento a terzi con procedura ad evidenza pubblica all'ATI Sport Management Spa SSD - Cessione ramo azienda a Forus Italia SSD a R.L.		
<b>VALORE E DURATA DELL'AFFIDAMENTO</b>		
Importo dell'affidamento (IVA esclusa)	€ 5.700.000,00	
Data inizio dell'affidamento	01/10/2017	
Data fine dell'affidamento	30/09/2042	
<b>POPOLAZIONE SERVITA E VALORI PRO - CAPITE DELL'AFFIDAMENTO</b>		
Popolazione residente al 31.12	<b>2022</b>	<b>2021</b>
	70.841	71.223
Costi / Ricavi pro-capite del servizio	€ 80,5	€ 80,0

*Earning (margine) Before (prima) Interests (interessi) Taxes (imposte) Depreciation (svalutazioni) Amortization (ammortamenti); c) EBIT: Earning (margine) Before (prima) Interests (interessi) Taxes (imposte)*

---

## 7.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO

---

In questa sezione, l'analisi si concentra sulla gestione della piscina comunale, sita in Piazzale Azzurri d'Italia. In dettaglio, la Convenzione tra il Comune di Cremona e l'ATI Sport Management SSD S.p.A., Paolo Barchi S.r.l. e Giorgi F.lli S.r.l., per l'affidamento in concessione della gestione dell'omonima piscina comunale, prevede le seguenti attività:

- Gestione piscina comunale in base a principi di efficienza complessiva;
- Corrispondere al concedente un importo annuo di € 20.000,00 + Iva per interventi imprevisi e imprevedibili;
- Elaborazione e sviluppo progettazione inerente i lavori accessori;
- Esecuzione a regola d'arte dei lavori e degli interventi previsti dal redigendo Progetto Esecutivo;
- Reperimento risorse finanziarie necessarie all'integrale copertura dei fabbisogni relativi alla gestione della Piscina Comunale, nonché per i lavori accessori;
- Allestimento della piscina comunale conformemente a quanto previsto nella Convenzione;
- Spese di gestione, allacciamenti e consumo quali acqua, gas, energia elettrica, telefono e oneri e tasse, come previsti dalla legislazione vigente e tributi locali;
- Manutenzione ordinaria e mantenimento in efficienza di tutti gli impianti tecnologici;
- Ottenimento di tutte le autorizzazioni e certificazioni relative alle opere realizzate;
- Dotare la piscina di adeguate attrezzature per consentire l'accesso alle vasche da parte di persone disabili;
- Allestimento spazio informativo dedicato agli eventi della città di Cremona;
- Installazione attrezzature per controllo accessi;
- Selezione del personale con priorità dei candidati residenti nel territorio cremonese;
- Predisposizione Documento Valutazione dei Rischi;
- Adempimenti gestionali previsti dall'Accordo Stato-Regioni del 16.01.2003, soprattutto per quanto concerne i requisiti dell'acqua di approvvigionamento e le sostanze da utilizzare per il trattamento dell'acqua;
- Consentire al Concedente l'utilizzo gratuito della piscina comunale per 6 giornate all'anno;
- Presentazione rendicontazione economica e gestionale entro il 31 maggio di ogni anno, relativa all'anno precedente;
- Stipula di idonee polizze assicurative;
- Compiti gestionali di cui all'art. 5 bis della Convenzione (apertura, chiusura, pulizie, manutenzioni varie, assistenza ai bagnanti, tenuta contabilità ecc);
- Applicazione tariffe calmierate approvate in Convenzione;
- Gestione piscina comunale in base a principi di efficienza complessiva.

### 7.3 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 Forus Italia SSD r.l..

Nel periodo 2022 - 2021 il Valore della produzione, secondo il prospetto di conto economico, riclassificato a valore aggiunto esposto di seguito, ha registrato un incremento pari allo 0,4%.

Tale risultato dipende in buona misura dalla ripresa della domanda interna legata in modo particolare alla positiva dinamica dei consumi dovuta all'attenuarsi degli effetti della pandemia Covid -19.

<b>Aggregati economici</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>Anno 2021</b>	<b>Var. % 2022 - 2021</b>
<b>Valore della produzione (a)</b>	<b>1.197.805,0</b>	<b>1.192.957,0</b>	<b>0,4%</b>
Consumi	5.152,0	5.101,0	1,0%
Costi per servizi	92.727,0	91.809,0	1,0%
Costi per god. di beni di terzi	-	-	-
Variazione delle rimanenze	-	-	-
Oneri diversi di gestione	46.364,0	45.905,0	1,0%
<b>Costi esterni (b)</b>	<b>144.243,0</b>	<b>142.815,0</b>	<b>1,0%</b>
<b>Valore aggiunto (a-b)</b>	<b>1.053.562,0</b>	<b>1.050.142,0</b>	<b>0,3%</b>
Retribuzione e oneri relativi	377.437,0	373.700,0	1,0%
<b>Margine operativo lordo (MOL)</b>	<b>676.125,0</b>	<b>676.442,0</b>	<b>0,0%</b>
Ammortamenti	66.611,0	66.611,0	0,0%
Accantonamenti	-	-	-
<b>Risultato operativo caratt_</b>	<b>609.514,0</b>	<b>609.831,0</b>	<b>-0,1%</b>
Totale proventi e oneri finanziari	72.589,0	75.344,0	-3,7%
<b>Risultato ordinario</b>	<b>682.103,0</b>	<b>685.175,0</b>	<b>-0,4%</b>
Rettifiche attività e passività finanziarie	-	-	-
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>682.103,0</b>	<b>685.175,0</b>	<b>-0,4%</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio	33.586,0	34.205,0	-1,8%
<b>Risultato netto</b>	<b>648.517,0</b>	<b>650.970,0</b>	<b>-0,4%</b>

*Fonte: dati di bilancio forniti da Forus Italia SSD a r.l.*

In proposito si rimarca, che la gestione del Servizio 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; EBIT). Il rispetto di tale condizione dipende dall'andamento dei principali aggregati economici di seguito dettagliati.

- **Consumi<sup>xxv</sup>** - I consumi hanno registrato un lieve incremento pari all'1,0%. La dinamica dell'aggregato in esame dipende in buona misura dai costi relativi ai materiali di consumo (per esempio i prodotti chimici per la pulizia della piscina) impiegati nella gestione della piscina. Si consideri, infatti, che tali costi hanno una forte incidenza sul totale dell'aggregato in parola. Nel medio termine, è prevedibile una flessione di tali costi ad esito del rallentamento delle tensioni inflazionistiche grazie all'attenuarsi (si spera) della crisi geopolitica in corso.

- **Costi per servizi<sup>xxvi</sup>** - Nel 2022 l'incremento delle spese per acquisto dei servizi appare piuttosto contenuto. Questo valore dipende prevalentemente dai costi per le utenze (energia elettrica; acqua; riscaldamento) che incidono fortemente sul totale dell'aggregato in parola. Nel corso del periodo in esame, infatti, i medesimi costi hanno registrato un incremento per effetto delle tensioni inflazionistiche.
- **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<sup>xxvii</sup>** - non hanno subito alcuna variazione, è probabile che sull'andamento di questa voce abbiano pesato le strategie di contenimento dei costi volte a non acquistare tali beni.
- **Le spese per il personale<sup>xxviii</sup>** - Presentano un incremento tendenzialmente coerente con la variazione positiva del livello di attività.
- **Ammortamenti<sup>xxix</sup>** - Per quanto riguarda gli investimenti, che costituiscono uno dei "motori" della crescita della produzione, nel 2022 non si registra alcuna variazione di tale voce, probabilmente in ragione della necessità di contenere i costi. Si ricorda, tuttavia, che la propensione agli investimenti consente di ottenere economie di scala potenzialmente in grado di minimizzare i costi di produzione; una variabile strategica di fondamentale importanza in questo settore.
- **La redditività d'impresa<sup>xxx</sup>** - In base ai dati a consuntivo la redditività d'impresa ha registrato un leggero decremento (pari allo 0,4%) 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 essenzialmente proporzionale rispetto alla variazione del valore della produzione implica una tendenziale invarianza del risultato netto d'impresa. Ai fini dell'equilibrio economico, tuttavia, il risultato di esercizio ha segnato un valore sempre positivo nel corso del periodo in esame.

*In conclusione, il prospetto di conto economico della Forus Italia SSD a r.l. evidenzia la capacità del Management di perseguire l'equilibrio della gestione, a garanzia della continuità del servizio e, nel rispetto del principio di economicità.*

---

## 7.4 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'ISTAT<sup>26</sup>.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”<sup>27</sup> 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”<sup>28</sup> (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”<sup>29</sup> per dipendente<sup>30</sup> (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 Forus Italia SSD a R.L, in particolare dal conto economico, relativo all'esercizio 2022.

---

<sup>26</sup><https://www.istat.it/it/competitivita>

<sup>27</sup> **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.

<sup>28</sup> **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.

<sup>29</sup> **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.).

<sup>30</sup> **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 Forus Italia SSD a r.l. nel 2022 è pari a € 263.390,5 e si connota per una variazione positiva, nel corso del periodo 2021 - 2022, pari allo 0,3%. Tale variazione dipende dalla circostanza che l'incremento del Valore aggiunto è stato più che proporzionale rispetto alla variazione nulla del numero di dipendenti.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>Anno 2021</b>	<b>Media</b>	<b>Var. % 2022 - 2021</b>
Valore aggiunto	€ 1.053.562,0	€ 1.050.142,0	€ 1.051.852,0	0,3%
Numero dipendenti	4,0	4,0	4,0	0,0%
<b>Produttività nominale del lavoro</b>	<b>€ 263.390,5</b>	<b>€ 262.535,5</b>	<b>€ 262.963,0</b>	<b>0,3%</b>

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio Forus Italia SSD a. R.L.*

### **La competitività dei costi**

L'incremento della produttività del lavoro giustifica, dal punto di vista del rispetto degli equilibri economici, il contemporaneo incremento del costo del lavoro che ha registrato una variazione positiva pari all'1,0% a fronte, come già ricordato, della stabilità del numero dei dipendenti.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>Anno 2021</b>	<b>Media</b>	<b>Var. % 2022 - 2021</b>
Produttività nominale del lavoro	€ 263.390,5	€ 262.535,5	€ 262.963,0	0,3%
Costo del lavoro unitario	€ 94.359,3	€ 93.425,0	€ 93.892,1	1,0%
<b>Indicatore di competitività di costo</b>	<b>279,1</b>	<b>281,0</b>	<b>280,1</b>	<b>-0,7%</b>

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio Forus Italia SSD a. R.L.*

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 279,1 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 279,1 euro di valore aggiunto) e una variazione, periodo 2021 - 2022, in leggera flessione (-0,7%), dimostrando che l'azienda, tendenzialmente riesce ad "assorbire" l'incremento del costo del lavoro.

### **Conclusioni**

*In base ai valori sopra illustrati, è possibile affermare che la gestione del servizio in esame è orientata a consolidare i rispettivi livelli di efficienza a garanzia del conseguimento dell'equilibrio economico.*

## 7.5 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 della Piscina comunale.

Descrizione	Tipologia indicatore	Programmato	Effettivo
<b>QUALITÀ CONTRATTUALE</b>			
Definizione procedure di attivazione/variazione/cessazione del servizio (modulistica, accessibilità per l'acquisto, accessibilità alle informazioni e canali di comunicazione, etc.)	qualitativo (SI/NO)	Non applicabile	Non applicabile
Tempo di risposta alle richieste di attivazione del servizio	quantitativo	1 ora (a)	1 ora (a)
Tempo di risposta alle richieste di variazione e cessazione del servizio	quantitativo	1 giorno	1 giorno
Tempo di attivazione del servizio	quantitativo	30 minuti (b)	30 minuti (b)
Tempo di risposta motivata a reclami	quantitativo	2 giorni	2 giorni
Tempi di risposta motivata a richieste di rettifica degli importi addebitati	quantitativo	1 settimana	1 settimana
Tempo di intervento in caso di segnalazioni per disservizi	quantitativo	1 settimana	1 settimana
Cicli di pulizia programmata	quantitativo	3 volte al dì	3 volte al dì
Carta dei servizi	qualitativo	Contratto (c)	Contratto (c)
Modalità di pagamento e/o gestione delle rateizzazioni	qualitativo	SI (d)	SI (d)
<b>QUALITÀ TECNICA</b>			
Mappatura delle attività relative al servizio	qualitativo	Non applicabile	Non applicabile
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 (f)	SI (f)
Accessibilità utenti disabili	qualitativo	SI (f)	SI (f)
Altri indicatori	qualitativo e/o quantitativo	Non disponibili	Non disponibili
<b>QUALITÀ CONNESSA AGLI OBBLIGHI DI SERVIZIO PUBBLICO</b>			
Agevolazioni tariffarie	quantitativo	18	18
Accessi riservati	quantitativo	6 giornate	6 giornate
Altri indicatori connessi agli obblighi di servizio pubblico	qualitativo e/o quantitativo	Non disponibili	Non disponibili

Fonte: Forus Italia SSD a r.l. a) Presentazione tipologia di abbonamenti; b) Pagamento biglietto e accesso all'impianto; c) Vale il contratto; d) Previste dal contratto; e) Inventario; f) Previste dal contratto

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

---

**7.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO**

---

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

Descrizione attività come da Contratto di Servizio	Eseguita (X)	Parzialmente Eseguita (X)	Non eseguita (X)
Gestione piscina comunale in base a principi di efficienza complessiva	X		
Corrispondere al concedente un importo annuo di € 20.000,00 + Iva per interventi imprevisti e imprevedibili	X		
Elaborazione e sviluppo progettazione inerente i lavori accessori		X (a)	
Esecuzione a regola d'arte dei lavori e degli interventi previsti dal redigendo Progetto Esecutivo			X (b)
Reperimento risorse finanziarie necessarie all'integrale copertura dei fabbisogni relativi alla gestione della Piscina Comunale, nonché per i lavori accessori		X (c)	
Allestimento della piscina comunale conformemente a quanto previsto nella Convenzione	X		
Spese di gestione, allacciamenti e consumo quali acqua, gas, energia elettrica, telefono e oneri e tasse, come previsti dalla legislazione vigente e tributi locali	X		
Manutenzione ordinaria e mantenimento in efficienza di tutti gli impianti tecnologici	X		
Ottenimento di tutte le autorizzazioni e certificazioni relative alle opere realizzate		X (d)	
Dotare la piscina di adeguate attrezzature per consentire l'accesso alle vasche da parte di persone disabili	X		

*Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds. a) Inviato progetto definitivo approvato dalla Giunta Comunale; b) Il progetto non è ancora esecutivo; c) Reperimento per lavori accessori in corso; d) Ottenute le autorizzazioni sul progetto definitivo.*

<b>Segue - Descrizione attività come da Contratto di Servizio</b>	<b>Eseguita (X)</b>	<b>Parzialmente Eseguita (X)</b>	<b>Non eseguita (X)</b>
Allestimento spazio informativo dedicato agli eventi della città di Cremona		X	
Installazione attrezzature per controllo accessi	X		
Selezione del personale con priorità dei candidati residenti nel territorio cremonese	X		
Predisposizione Documento Valutazione dei Rischi	X		
Adempimenti gestionali previsti dall'Accordo Stato-Regioni del 16.01.2003, soprattutto per quanto concerne i requisiti dell'acqua di approvvigionamento e le sostanze da utilizzare per il trattamento dell'acqua	X		
Consentire al Concedente l'utilizzo gratuito della piscina comunale per 6 giornate all'anno	X		
Presentazione rendicontazione economica e gestionale entro il 31 maggio di ogni anno, relativa all'anno precedente		X (e)	
Stipula di idonee polizze assicurative	X		
Compiti gestionali di cui all'art. 5 bis della Convenzione (apertura, chiusura, pulizie, manutenzioni varie, assistenza ai bagnanti, tenuta contabilità ecc)	X		
Applicazione tariffe calmierate approvate in Convenzione	X		
Gestione piscina comunale in base a principi di efficienza complessiva	X		

*Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds (e) In fase di esecuzione*

In merito alla “dimensione” della gestione in esame, lo svolgimento delle relative attività evidenzia un sostanziale rispetto degli obblighi contrattuali. Al riguardo, si precisa che il Comune effettua un costante monitoraggio delle prestazioni parzialmente eseguite e dell’unica prestazione non ancora eseguita, al fine di garantire il completo rispetto degli obblighi contrattuali da parte del soggetto gestore.

## 7.7 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.

<b>ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
<b>L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>SI</b>
Onere per contratti di servizio (impegni)	<b>€ 272.466,06</b>
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/residui)	0 €
<b>L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>NO</b>
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 €
<b>Totale oneri (impegni)</b>	<b>€ 272.466,06</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/competenza)</b>	<b>€ 272.466,06</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/residui)</b>	<b>0 €</b>

*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 € 272.466,06. In dettaglio, i pagamenti in conto competenza sono pari a € 272.466,06, i pagamenti in conto residui sono pari a zero.

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 non riceve dividendi o altre entrate ad esito del rapporto di partecipazione / gestione.

<b>ENTRATE DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
<b>L'amministrazione riceve dividendi e/o altre entrate dalla partecipazione</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>NO</b>
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)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/competenza)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/residui)	0 €
<b>Totale entrate (accertamenti)</b>	<b>0 €</b>
<b>Totale entrate (riscossioni c/competenza)</b>	<b>0 €</b>
<b>Totale entrate (riscossioni c/residui)</b>	<b>0 €</b>

*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 7.4..

**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 7.6 sono in buona parte 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 7.3 e dalla sostanziale stabilità del risultato di esercizio ottenuta grazie ad un attento presidio della rispettiva struttura dei costi, a fronte di un leggero incremento del valore della produzione.

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 della Piscina comunale 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 (EBITDA; EBIT).

➤ ***Indicatori di efficienza***

I valori assunti dalla "Produttività nominale del lavoro" e, dall'indice di "Competitività di costo", si distinguono per una certa dinamicità a dimostrazione del fatto che la gestione della società mira all'incremento dei livelli di efficienza. La variazione del valore aggiunto è più che proporzionale rispetto alla dinamica dell'occupazione (stabile) dimostrando, quindi, che l'incremento dei livelli di attività (se pur non particolarmente intenso) è ottenuto perseguendo un'efficiente allocazione dei fattori produttivi.

➤ ***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***

L'analisi circa lo svolgimento delle relative prestazioni evidenzia un sostanziale rispetto degli obblighi contrattuali. Si precisa, inoltre, che il Comune effettua un costante monitoraggio delle prestazioni parzialmente eseguite e dell'unica prestazione non ancora eseguita, al fine di garantire il completo rispetto degli obblighi contrattuali da parte del soggetto gestore.

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

Gli oneri in capo all'Ente sono giustificati, dai risultati conseguiti dal punto vista della qualità / efficienza / efficacia del servizio che 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 mediante procedimento ad evidenza pubblica, non ricorrendo, quindi, all'opzione gestionale del in house providing.

## CONCLUSIONI

In coerenza con l'obiettivo sottostante all'articolo 30 del D.lgs. 201/2022 (l'analisi sulla situazione gestionale dei servizi pubblici locali a rilevanza economica), in ordine al corretto adempimento delle relative prescrizioni, innanzitutto si è definito il perimetro di ricognizione individuando i servizi pubblici locali a rilevanza economica esternalizzati e i rispettivi soggetti gestori.

In merito a questi ultimi, si è offerta una breve descrizione anche per evidenziare l'eventuale qualità di società in house providing, nonché le modalità di affidamento scelte dall'Ente locale ai fini della gestione del corrispondente servizio.

Una volta definito il perimetro di ricognizione, si è provveduto ad analizzare ciascun servizio, incluso all'interno di quest'ultimo, in base alle *dimensioni* della gestione individuate dal comma 1 dell'art. 30 del D.lgs. 201 / 2022, in fine, si è dato ragione delle principali evidenze emerse ad esito dell'analisi. La successiva tabella riassume le fasi esecutive che hanno connotato l'adempimento in parola.

<b>FASI ESECUTIVE ADEMPIMENTI EX ART. 30 DEL D.GS. 201/2022</b>	<b>1. Rilevazione assetto S.p.L.</b>	<b>2. Soggetto Gestore</b>	<b>3. Descrizione del Servizio</b>	<b>4. Ricognizione Art. 30 T.U.</b>	<b>5. Esiti della ricognizione</b>
1. Rilevazione assetto Servizi pubblici locali (S.p.L.) a rilevanza economica.	<b>XXX</b>	XXX	XXX	XXX	X
2. Sintetica descrizione del soggetto gestore e, modalità di affidamento.	XXX	<b>XXX</b>	X	X	X
3. Descrizione delle caratteristiche del servizio.	XXX	XXX	<b>XXX</b>	XXX	XXX
4. Ricognizione dei Servizi pubblici locali a r.e. ai sensi dell'art. 30 del Dlgs 201/2022.	XXX	XXX	XXX	<b>XXX</b>	XXX
5. Sintesi degli esiti della ricognizione.	X	X	X	XXX	<b>XXX</b>

a) *Legenda: X = relazione non intensa (attività, comunque, da svolgere in base alle pregresse disposizioni normative) XX = l'intensità della relazione è media, XXX = relazione diretta (Condizione necessaria per lo svolgimento delle altre fasi)*

Occorre precisare che, nel corso dell'analisi le modalità di svolgimento dei servizi pubblici locali a rilevanza economica affidati dall'Ente locale a soggetti esterni sono state valutate tenendo conto, del miglior soddisfacimento dei bisogni della comunità e del territorio di riferimento.

Ciò premesso, i risultati della prima ricognizione relativa all'anno 2023 riferita al 31.12.2022 sono sintetizzati nella successiva tabella, dalla quale emerge un buono "*stato di salute*" della gestione dei servizi pubblici locali a rilevanza economica affidati dall'Ente locale.

**COMUNE DI CREMONA - RICOGNIZIONE SERVIZI PUBBLICI LOCALI - AI SENSI DELL'ART. 30 DEL DLGS 201 / 2022**

<b>Denominazione Servizio</b>	<b>Rispetto equilibri economici (SI / NO)</b>	<b>Rispetto livelli di efficienza (SI / NO)</b>	<b>Rispetto livelli di qualità del servizio (SI / NO)</b>	<b>Rispetto obblighi contrattuali (SI / NO)</b>	<b>Oneri in capo all'Ente (SI / NO)</b>	<b>Entrate in capo all'Ente (SI / NO)</b>	<b>Ricorso al in house providing (SI / NO)</b>	<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>
<b>SERVIZI PUBBLICI LOCALI A RILEVANZA ECONOMICA NON A RETE</b>								
<b>Parcheggi (A)</b>	SI	SI	n.d. (a)	SI	NO	NO	NO	<b>Positiva</b>
<b>Parcheggi (B)</b>	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	<b>Positiva</b>
<b>Cimiteri</b>	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	<b>Positiva</b>
<b>Cremazione</b>	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	<b>Positiva</b>
<b>Illuminazione votiva</b>	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	<b>Positiva</b>
<b>Impianti Sportivi – Piscina Comunale</b>	SI	SI	SI	SI (b)	SI	NO	NO	<b>Positiva</b>

*Fonte ns. elaborazione - a) Al momento della stesura della presente relazione la società non ha attestato il rispetto dei relativi indicatori; b) Alcune attività risultano parzialmente eseguite, al riguardo il Comune svolge un attento monitoraggio in merito all'esecuzione delle stesse al fine di assicurare il pieno rispetto degli obblighi contrattuali*

## APPENDICE

---

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.

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

xx **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.

xxi **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).

xxii **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.

xxiii **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.

xxiv **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.

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

xxvi **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.

xxvii **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).

xxviii **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.

xxix **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.

xxx **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.