



**Allegato E) Appendice**

**Comune  
di  
Cremona**

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

**Anno 2024**

## 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 31.12.2023. L'elenco che segue ha tenuto conto degli orientamenti formulati dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato attraverso gli atti di segnalazione emanati nel primo semestre di quest'anno, ed è stato pertanto ampliato rispetto a quello definito lo scorso esercizio.

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
Gestione farmacie comunali	A.F.M. Cremona S.p.A.	NO	21,94%	Società mista
Illuminazione pubblica	Citelum SA (ora Edison Next Government)	NO	0,00%	Procedura a evidenza pubblica
Refezione scolastica	CAMST Soc. Coop. A.r.l.	NO	0,00%	Procedura a evidenza pubblica
Assistenza domiciliare	Azienda Sociale del Cremonese	NO	45,46%	Affidamento diretto ad azienda speciale
Gestione strutture residenziali per anziani	Azienda Speciale Cremona Solidale	NO	100,00%	Affidamento diretto ad azienda speciale
<b>SERVIZI PUBBLICI LOCALI A RILEVANZA ECONOMICA A RETE</b>				
Servizio gestione rifiuti	Linea Gestioni s.r.l. / Aprica	NO	0,00%	Affidamento senza procedura ad 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 31.12.2024.

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

### 3. PARCHEGGI (B)

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

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

#### PRINCIPALI DATI RELATIVI ALLA GESTIONE DEI PARCHEGGI SU STRADA

##### DATI ANAGRAFICI DEL SOGGETTO GESTORE

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

##### QUOTA DI PARTECIPAZIONE DEL COMUNE

Il Comune di Cremona ha ribadito la piena legittimità della rispettiva partecipazione in seno al capitale sociale di AEM Cremona S.p.A. in occasione dell'ultimo provvedimento di revisione periodica ai sensi dell'art. 20 del D.LGS. 175 / 2016.	<b>2023</b>	<b>2022</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)	2023	2022
Valore della produzione	19.056.614,0	10.328.411,0
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	7.519.964,0	1.311.481,0
Risultato operativo (EBIT)	5.538.147,0	-540.768,0
<b>Reddito netto</b>	<b>7.329.640</b>	<b>1.607.029,0</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	<b>2023</b>	<b>2022</b>
	70.845	70.841
Costi / Ricavi pro-capite del servizio	€ 11,3	€ 11,3

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 2023 - 2022 dell'AEM Cremona S.p.A.. Nel periodo 2023 - 2022 il Valore della produzione, secondo il prospetto di conto economico, riclassificato a valore aggiunto esposto di seguito, ha registrato un incremento pari all'84,5%. Tale risultato dipende in buona misura (come si legge nella relazione sulla gestione) dalla plusvalenza relativa al ripristino di valore dell'asset cavidotti/ fibra/ torri di telecomunicazione. Anche i ricavi di vendita registrato un apprezzabile incremento pari a + 3.584.900.

<b>Aggregati economici</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>Variazione 2023-2022</b>
<b>Valore della Produzione (a)</b>	<b>19.056.614,0</b>	<b>10.328.411,0</b>	<b>84,5%</b>
Costi per materie	570.073,0	647.106,0	<b>-11,9%</b>
Costi per servizi	6.765.028,0	4.358.168,0	<b>55,2%</b>
Costi per god. di beni di terzi	858.939,0	567.047,0	<b>51,5%</b>
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	12.615,0	20.694,0	<b>-39,0%</b>
Oneri diversi di gestione	550.998,0	752.498,0	<b>-26,8%</b>
<b>Costi esterni (b)</b>	<b>8.757.653,0</b>	<b>6.345.513,0</b>	<b>38,0%</b>
<b>Valore aggiunto (a) -(b)</b>	<b>10.298.961,0</b>	<b>3.982.898,0</b>	<b>158,6%</b>
Costi del personale	2.778.997,0	2.671.417,0	<b>4,0%</b>
<b>Margine operativo lordo (MOL)</b>	<b>7.519.964,0</b>	<b>1.311.481,0</b>	<b>473,4%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	1.981.817,0	1.847.249,0	<b>7,3%</b>
Accantonamenti	-	5.000,0	<b>-100,0%</b>
<b>Risultato operativo caratteristico</b>	<b>5.538.147,0</b>	<b>-540.768,0</b>	<b>-1124,1%</b>
Totale proventi e oneri finanziari (+/-)	2.490.549,0	2.129.383,0	<b>17,0%</b>
<b>Risultato ordinario</b>	<b>8.028.696,0</b>	<b>1.588.615,0</b>	<b>405,4%</b>
Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (+/-)	<b>-710.143,0</b>	-	
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>7.318.553,0</b>	<b>1.588.615,0</b>	<b>360,7%</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio	-11.087,0	-18.414,0	<b>-39,8%</b>

**Risultato netto**

**7.329.640,0**

**1.607.029,0**

**356,1%**

*Fonte: ns. elaborazione sul Bilancio 2023 di AEM Cremona S.p.A.*

Al netto dei proventi da plusvalenza, si rileva, 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 2022 - 2023, 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>** - Nonostante l'incremento dei ricavi, gli acquisti sono stati contenuti generando una riduzione del 12% rispetto al 2022; in particolar modo sono stati contenuti i costi delle utenze.
- **Costi per servizi<sup>ii</sup>** - L'importo della voce ha subito sostanziali variazioni rispetto allo scorso anno, per gli interventi su opere pubbliche eseguite per il Comune di Cremona.
- **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 sosta ed il polo della cremazione, che complessivamente hanno comportato costi per 515 mila euro, in forte aumento rispetto ai 361 mila del 2021 in seguito ai maggiori ricavi registrati in entrambi i servizi.  
Si segnalano, inoltre, i canoni corrisposti per i terreni su cui sono posizionati i tralicci per telecomunicazioni per circa 150 mila euro
- **Le spese per il personale<sup>iv</sup>** - Il costo del personale, che comprende anche i lavoratori con contratto di somministrazione) è aumentato del 4% rispetto al 2022. Infatti, per far fronte a necessità temporanee, l'azienda ha fatto ricorso al contratto di somministrazione. Nel corso del 2023 inoltre l'azienda ha aumentato il valore del singolo buono pasto complessivamente di un euro.
- **Ammortamenti<sup>v</sup>** - Gli ammortamenti sono calcolati mediante l'applicazione di aliquote percentuali basate sulla vita utile presunta. Nel corso del 2023 non sono state effettuate svalutazioni
- **La redditività d'impresa<sup>vi</sup>** - In base ai dati a consuntivo la **redditività** d'impresa ha registrato un significativo incremento nel periodo 2022 - 2023. Questo risultato appare coerente con la dinamica dei costi e dei ricavi, sia con riferimento alle plusvalenze conseguite che all'incremento dei ricavi operativi a fronte di un'evoluzione più contenuta dei relativi costi.

*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 2022 - 2023. 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 Società AEM Cremona S.p.A. in particolare dal conto economico, relativo all'esercizio 2023.

#### ***La produttività nominale del lavoro***

---

<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 lavoratori 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** (misurata dal rapporto tra Valore aggiunto e numero di dipendenti) conseguita dalla AEM Cremona S.p.A. nel 2022 è pari a € 205.979,2 e si connota per una variazione decisamente positiva, nel corso del periodo 2022 - 2023, pari al 158,6%. Tale variazione dipende dal fatto che la dinamica del Valore aggiunto è stata più che proporzionale rispetto alla variazione del numero di dipendenti (diminuiti di una unità) soprattutto grazie al conseguimento della plusvalenza per il ripristino di valore dell'asset/ ramo d'azienda cavidotti – fibra – torri di telecomunicazione.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>MEDIA 2023-2022</b>	<b>Variazione 2023-2022</b>
Valore aggiunto	10.298.961,0	3.982.898,0	7.140.929,5	158,6%
Numero dipendenti	50,0	51,0	50,50	-2,0%
<b>Produttività nominale del lavoro</b>	<b>205.979,2</b>	<b>78.096,0</b>	<b>141.404,5</b>	<b>163,8%</b>

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2023 di AEM S.p.A.*

### **La competitività dei costi**

L'incremento della produttività del lavoro compensa, dal punto di vista del rispetto degli equilibri economici, il contemporaneo incremento del costo unitario del lavoro, che ha registrato una variazione positiva pari al 6,1%, a fronte, come già ricordato, del decremento del numero di dipendenti di una unità.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>MEDIA 2023-2022</b>	<b>Variazione 2023-2022</b>
Produttività nominale del lavoro	205.979,2	78.096,0	142.037,63	163,8%
Costo del lavoro unitario	55.579,9	52.380,7	53980,33	6,1%
<b>Indicatore di competitività di costo</b>	<b>370,60</b>	<b>149,09</b>	<b>263,13</b>	<b>148,6%</b>

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2023 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 2023, un valore pari a 370,6 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 370,6 euro di valore aggiunto) e, una variazione, periodo 2022 - 2023, in deciso incremento (+ 148,6%), coerentemente all'andamento più che positivo del Valore della produzione, condizionato sia dalla plusvalenza conseguita che dall'aumento dei ricavi operativi.

### **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	Valori	Note
<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"	
Tempo di risposta alle richieste di attivazione del servizio	quantitativo	IMMEDIATO	3 GIORNI LAVORATIVI PER ABBONAMENTI PARK STRUTTURA
Tempo di risposta alle richieste di variazione e cessazione del servizio	quantitativo	SI	3 GIORNI LAVORATIVI
Tempo di attivazione del servizio	quantitativo	IMMEDIATO	5 GIORNI LAVORATIVI PER ABBONAMENTI PARK STRUTTURA
Tempo di risposta motivata a reclami	quantitativo	SI	3 GIORNI LAVORATIVI
Tempi di risposta motivata a richieste di rettifica degli importi addebitati	quantitativo	SI	5 GIORNI LAVORATIVI
Tempo di intervento in caso di segnalazioni per disservizi	quantitativo	SI	1 GIORNO LAVORATIVO SE GESTIBILE DAL PERSONALE AZIENDALE
Cicli di pulizia programmata	quantitativo	SI	BISETTIMANALE
Carta dei servizi	qualitativo	"SI"	PRESENTE
Modalità di pagamento e/o gestione delle rateizzazioni	qualitativo	"SI"	MONETE, APP SMARTPHONE, GRATTA E SOSTA, ABBONAMENTI/NO RATEIZZAZIONI

## QUALITÀ TECNICA

Mappatura delle attività relative al servizio	qualitativo	"SI"	ORGANIGRAMMA
Mappatura delle attrezzature e dei mezzi	qualitativo	"SI"	INVENTARIO DEI BENI MOBILI
Predisposizione di un piano di controlli periodici	qualitativo	"SI"	TRIENNALE (CUSTOMER SATISFACTION)
Obblighi in materia di sicurezza del servizio	qualitativo	"SI"	RSPP
Accessibilità utenti disabili	qualitativo	"SI"	SOSTA GRATUITA SU STRISCE BLU/POSTI DEDICATI IN STRUTTURA N.POSTI > 2% PER PARCHEGGI IN STRUTTURA: PRESENZA DISPOSITIVI VIDEOSORVEGLIANZA, POSSIBILITA' DI CONTATTARE L'OPERATORE
Altri indicatori	qualitativo e/o quantitativo	a discrezione dell'ente	

## QUALITÀ CONNESSA AGLI OBBLIGHI DI SERVIZIO PUBBLICO

Agevolazioni tariffarie	quantitativo	SI: RESIDENTI/UNIVERSITARI (SANTA TECLA)/AUTO GPL/METANO/ELETTRICA/IBRIDA PER ABBONAMENTO MENSILE/ISEE <12.000 EURO PER ABBONAMENTO MENSILE
Accessi riservati	quantitativo	DISABILI/ABBONAMENTI
Altri indicatori connessi agli obblighi di servizio pubblico	qualitativo e/o quantitativo	SITO WEB, CARTELLONISTICA INFORMATIVA

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 ATTIVITA' SVOLTA DAL GESTORE - COME DA CONTRATTO DI SERVIZIO /DISCIPLINARE</b>	<b>ESEGUITA</b>	<b>PARZIALMENTE</b>	<b>NON ESEGUITA</b>
	<b>(X)</b>	<b>ESEGUITA</b>	<b>(X)</b>
		<b>(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</i>	X		

DESCRIZIONE ATTIVITA' SVOLTA DAL GESTORE - COME DA CONTRATTO DI SERVIZIO /DISCIPLINARE	ESEGUITA	PARZIALMENTE	NON ESEGUITA
	(X)	ESEGUITA	(X)
		(X)	
<i>necessari e occorrenti alla rendicontazione della gestione annuale al Comune, secondo quanto previsto dalla normativa vigente.</i>			
<i>Mantenere, ed eventualmente implementare se necessario, le suddette aree con segnaletica orizzontale e verticale secondo quanto prescritto dalla normativa vigente;</i>	X		
Mantenere, ed eventualmente implementare se necessario, i parcometri o altri strumenti di pagamento della sosta;	X		
Attrezzare le aree suddette con segnaletica orizzontale e verticale secondo quanto prescritto dalla normativa vigente;	X		
Procedere all'approvvigionamento e all'installazione dei parcometri o di altri apparati tecnologici per il controllo del pagamento della sosta;	X		
Gestire Il Pagamento Della Sosta Mediante I Parcometri E/O Altri Apparati Con l'utilizzo Di Denaro Contante, Tessere Prepagate, Carte Di Credito O Di Debito Da Inserire Nei Parcometri E Mediante Altri Strumenti Come I Biglietti Prepagati (Voucher), Gli Abbonamenti Di Vario Tipo, Qualunque Altro Strumento Informatico O Telematico (Es. Applicazioni Per Dispositivi Smartphone) O Altro Ancora Che Possa Essere Adottato, Previo Accordo Con Il Comune, Al Fine Di Rendere Il Pagamento Stesso Più Agevole Agli Utenti;	X		
Provvedere a tutte le sostituzioni, migliorie e rinnovi che dovessero rendersi necessari per la realizzazione del servizio di sosta a pagamento;	X		
Fornire assistenza ai clienti in merito al rilascio dei documenti di sosta ed alle modalità di ricorso avverso le sanzioni amministrative;	X		

<b>DESCRIZIONE ATTIVITA' SVOLTA DAL GESTORE - COME DA CONTRATTO DI SERVIZIO /DISCIPLINARE</b>	<b>ESEGUITA</b>	<b>PARZIALMENTE</b>	<b>NON ESEGUITA</b>
	<b>(X)</b>	<b>ESEGUITA</b>	<b>(X)</b>
		<b>(X)</b>	
Evitare che gli impianti ed opere di cui ai punti precedenti possano costituire pericolo per i terzi;	X		
Rilasciare i documenti di sosta, nonché gestire eventuali reclami concernenti la qualità del servizio.	X		

*Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds*

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

### 3.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE

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

ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO	
L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata	<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 €
L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione	<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 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/residui)	<b>0€</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 €

in c/residui)	
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (impegni)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (pagamenti in c/residui)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (impegni)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (pagamenti in c/competenza)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (pagamenti in c/residui)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (impegni)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/competenza)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/residui)	0 €
Totale oneri (impegni)	0 €
Totale oneri (pagamenti in c/competenza)	0 €
Totale oneri (pagamenti in c/residui)	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.

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

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

**ENTRATE DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO**

L'amministrazione riceve dividendi e/o altre entrate dalla partecipazione	SI/NO
	SI
Dividendi/utili distribuiti (accertamenti)	0 €
Dividendi/utili distribuiti (riscossioni c/competenza)	0 €
Dividendi/utili distribuiti (riscossioni c/residui)	0 €
Entrate per cessione quote (accertamenti)	0 €
Entrate per cessione quote (riscossioni c/competenza)	0 €
Entrate per cessione quote (riscossioni c/residui)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (accertamenti)	45.927 €

Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/competenza)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/residui)	66.947 €
<b>Totale entrate (accertamenti)</b>	<b>45.927 €</b>
<b>Totale entrate (riscossioni c/competenza)</b>	<b>0 €</b>
<b>Totale entrate (riscossioni c/residui)</b>	<b>66.947 €</b>
<b>NOTE</b>	Accertamento del 2022 di euro 976.000 deriva da anticipazione canone, nello specifico si rimanda alla D.D n.1964 del 18/11/2022

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

In dettaglio, nel 2023 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 € 45.927, non incassati nel medesimo anno, e riscosso euro 66.947 in c/residui

### ***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 2022 - 2023, 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. L'andamento dell'occupazione, sostanzialmente stabile, è meno che proporzionale rispetto alla variazione del valore aggiunto, rilevando, anche per l'incidenza di plusvalenze, un incremento dei livelli di produttività e, quindi di efficienza, nell'impiego delle 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>2023</b>	<b>2022</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)	2023	2022
Valore della produzione	19.056.614,0	10.328.411,0
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	7.519.964,0	1.311.481,0
Risultato operativo (EBIT)	5.538.147,0	-540.768,0
<b>Reddito netto</b>	<b>7.329.640</b>	<b>1.607.029,0</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)	€ 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

Popolazione residente al 31.12	<b>2023</b>	<b>2022</b>
	70.845	70.841
Costi / Ricavi pro-capite del servizio	€ 4,48	€ 4,48

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 2023 - 2022 dell'AEM Cremona S.p.A.. Nel periodo 2023 - 2022 il Valore della produzione, secondo il prospetto di conto economico, riclassificato a valore aggiunto esposto di seguito, ha registrato un incremento pari all'84,5%. Tale risultato dipende in buona misura (come si legge nella relazione sulla gestione) dalla plusvalenza relativa al ripristino di valore dell'asset cavidotti/ fibra/ torri di telecomunicazione. Anche i ricavi di vendita registrato un apprezzabile incremento pari a + 3.584.900.

<b>Aggregati economici</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>Variazione 2023-2022</b>
<b>Valore della Produzione (a)</b>	<b>19.056.614,0</b>	<b>10.328.411,0</b>	<b>84,5%</b>
Costi per materie	570.073,0	647.106,0	-11,9%
Costi per servizi	6.765.028,0	4.358.168,0	55,2%
Costi per god. di beni di terzi	858.939,0	567.047,0	51,5%
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	12.615,0	20.694,0	-39,0%
Oneri diversi di gestione	550.998,0	752.498,0	-26,8%
<b>Costi esterni (b)</b>	<b>8.757.653,0</b>	<b>6.345.513,0</b>	<b>38,0%</b>
<b>Valore aggiunto (a) -(b)</b>	<b>10.298.961,0</b>	<b>3.982.898,0</b>	<b>158,6%</b>
Costi del personale	2.778.997,0	2.671.417,0	4,0%
<b>Margine operativo lordo (MOL)</b>	<b>7.519.964,0</b>	<b>1.311.481,0</b>	<b>473,4%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	1.981.817,0	1.847.249,0	7,3%
Accantonamenti	-	5.000,0	-100,0%
<b>Risultato operativo caratteristico</b>	<b>5.538.147,0</b>	<b>-540.768,0</b>	<b>-1124,1%</b>
Totale proventi e oneri finanziari (+/-)	2.490.549,0	2.129.383,0	17,0%
<b>Risultato ordinario</b>	<b>8.028.696,0</b>	<b>1.588.615,0</b>	<b>405,4%</b>
Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (+/-)	-710.143,0	-	
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>7.318.553,0</b>	<b>1.588.615,0</b>	<b>360,7%</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio	-11.087,0	-18.414,0	-39,8%

**Risultato netto**

**7.329.640,0**

**1.607.029,0**

**356,1%**

*Fonte: ns. elaborazione sul Bilancio 2023 di AEM Cremona S.p.A.*

Al netto dei proventi da plusvalenza, si rileva, 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 2022 - 2023, 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>** - Nonostante l'incremento dei ricavi, gli acquisti sono stati contenuti generando una riduzione del 12% rispetto al 2022; in particolar modo sono stati contenuti i costi delle utenze.
- **Costi per servizi<sup>viii</sup>** - L'importo della voce ha subito sostanziali variazioni rispetto allo scorso anno, per gli interventi su opere pubbliche eseguite per il Comune di Cremona.
- **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 sosta ed il polo della cremazione, che complessivamente hanno comportato costi per 515 mila euro, in forte aumento rispetto ai 361 mila del 2022 in seguito ai maggiori ricavi registrati in entrambi i servizi.  
Si segnalano, inoltre, i canoni corrisposti per i terreni su cui sono posizionati i tralicci per telecomunicazioni per circa 150 mila euro
- **Le spese per il personale<sup>x</sup>** - Il costo del personale, che comprende anche i lavoratori con contratto di somministrazione) è aumentato del 4% rispetto al 2022. Infatti, per far fronte a necessità temporanee, l'azienda ha fatto ricorso al contratto di somministrazione. Nel corso del 2023 inoltre l'azienda ha aumentato il valore del singolo buono pasto complessivamente di un euro.
- **Ammortamenti<sup>xi</sup>** - Gli ammortamenti sono calcolati mediante l'applicazione di aliquote percentuali basate sulla vita utile presunta. Nel corso del 2023 non sono state effettuate svalutazioni
- **La redditività d'impresa<sup>xii</sup>** - In base ai dati a consuntivo la **redditività** d'impresa ha registrato un significativo incremento nel periodo 2022 - 2023. Questo risultato appare coerente con la

dinamica dei costi e dei ricavi, sia con riferimento alle plusvalenze conseguite che all'incremento dei ricavi operativi a fronte di un'evoluzione più contenuta dei relativi costi.

*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 competitività di costo*) considerando le rispettive variazioni durante il periodo 2022 - 2023. 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 2023.

### ***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 lavoratori 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 € 205.979,2 e si connota per una variazione decisamente positiva, nel corso del periodo 2022 - 2023, pari al 158,6%. Tale variazione dipende dal fatto che la dinamica del Valore aggiunto è stata più che proporzionale rispetto alla variazione del numero di dipendenti (diminuiti di una unità) soprattutto grazie al conseguimento della plusvalenza per il ripristino di valore dell'asset/ ramo d'azienda cavidotti – fibra – torri di telecomunicazione.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>MEDIA 2023-2022</b>	<b>Variazione 2023-2022</b>
Valore aggiunto	10.298.961,0	3.982.898,0	7.140.929,5	158,6%
Numero dipendenti	50,0	51,0	50,50	-2,0%
<b>Produttività nominale del lavoro</b>	<b>205.979,2</b>	<b>78.096,0</b>	<b>141.404,5</b>	<b>163,8%</b>

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2023 di AEM S.p.A.*

### **La competitività dei costi**

L'incremento della produttività del lavoro compensa, dal punto di vista del rispetto degli equilibri economici, il contemporaneo incremento del costo unitario del lavoro, che ha registrato una variazione positiva pari al 6,1%, a fronte, come già ricordato, del decremento del numero di dipendenti di una unità.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>MEDIA 2023-2022</b>	<b>Variazione 2023-2022</b>
Produttività nominale del lavoro	205.979,2	78.096,0	142.037,63	163,8%
Costo del lavoro unitario	55.579,9	52.380,7	53980,33	6,1%
<b>Indicatore di competitività di costo</b>	<b>370,60</b>	<b>149,09</b>	<b>263,13</b>	<b>148,6%</b>

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2023 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 2023, un valore pari a 370,6 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 370,6 euro di valore aggiunto) e, una variazione, periodo 2022 - 2023, in deciso incremento (+ 148,6%), coerentemente all'andamento più che positivo del Valore della produzione, condizionato sia dalla plusvalenza conseguita che dall'aumento dei ricavi operativi.

### **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.

<b>Descrizione</b>	<b>Tipologia indicatore</b>	<b>Programmato</b>	<b>Effettivo</b>
<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	SI	SI
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)

<b>Descrizione</b>	<b>Tipologia indicatore</b>	<b>Programmato</b>	<b>Effettivo</b>
<b>QUALITÀ CONTRATTUALE</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	Non disponibili	Non disponibili
Accessi riservati	quantitativo	1	1
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.

<b>DESCRIZIONE ATTIVITA' SVOLTA DAL GESTORE - COME DA CONTRATTO DI SERVIZIO /DISCIPLINARE</b>	<b>ESEGUITA</b>	<b>PARZIAL- MENTE</b>	<b>NON ESEGUITA</b>
	<b>(X)</b>	<b>ESEGUITA</b>	<b>(X)</b>
		<b>(X)</b>	
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, connessi al rapporto di partecipazione e/o gestione, iscritte nel bilancio del Comune.

##### ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO

<b>L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>SI</b>
Oneri per contratti di servizio (impegni)	290.500 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/competenza)	240.256 €
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, 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>290.500 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/competenza)</b>	<b>240.256 €</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 2023 sono pari a € 290.500. In dettaglio, i pagamenti in conto competenza sono pari a € 240.256 mentre i pagamenti in conto residui sono pari a € 84.132.

#### ***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".

**ENTRATE DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE  
DEL SERVIZIO**

<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>
<b>NOTA</b>	dividendi non valorizzati perché non attribuibili direttamente al servizio

*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 2022 - 2023, 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. L'andamento dell'occupazione, sostanzialmente stabile, è meno che proporzionale rispetto alla variazione del valore aggiunto, rilevando, anche per l'incidenza di plusvalenze, un incremento dei livelli di produttività e, quindi di efficienza, nell'impiego delle 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 ha registrato nel proprio sistema contabile solo oneri (paragrafo 4.7); i risultati conseguiti dal punto vista della qualità / efficienza / efficacia del servizio sono da considerarsi in linea con gli obiettivi dell'Ente.

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

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

## 5. SERVIZIO DI CREMAZIONE

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

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

#### PRINCIPALI DATI RELATIVI ALLA GESTIONE DEL SERVIZIO CREMAZIONE

##### DATI ANAGRAFICI DEL SOGGETTO GESTORE

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

##### QUOTA DI PARTECIPAZIONE DEL COMUNE

Il Comune di Cremona ha ribadito la piena legittimità della rispettiva partecipazione in seno al capitale sociale di AEM Cremona S.p.A. in occasione dell'ultimo provvedimento di revisione periodica ai sensi dell'art. 20 del D.LGS. 175 / 2016.	<b>2023</b>	<b>2022</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)	2023	2022
Valore della produzione	19.056.614,0	10.328.411,0
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	7.519.964,0	1.311.481,0
Risultato operativo (EBIT)	5.538.147,0	-540.768,0
<b>Reddito netto</b>	<b>7.329.640</b>	<b>1.607.029,0</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)	€ 306.321,06
Data inizio dell'affidamento	01/07/2018
Data fine dell'affidamento	30/06/2033

##### POPOLAZIONE SERVITA E VALORI PRO - CAPITE DELL'AFFIDAMENTO

Popolazione residente al 31.12	<b>2023</b>	<b>2022</b>
	70.845	70.841
Costi / Ricavi pro-capite del servizio	€ 4,30	€ 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., in atti, 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.

### ***Nuova linea della cremazione***

È stata portata a termine la progettazione ed è entrata in esercizio la seconda linea di cremazione. In particolare, AEM Cremona S.p.A., per la realizzazione della nuova linea di cremazione, ha eseguito, a propria cura e spese, gli studi, le indagini, la progettazione definitiva ed esecutiva delle opere, concordando con il Comune le principali caratteristiche. Ha, infine, gestito la procedura di gara e diretto la realizzazione dell'opera.

### 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 2023 - 2022 dell'AEM Cremona S.p.A.. Nel periodo 2023 - 2022 il Valore della produzione, secondo il prospetto di conto economico, riclassificato a valore aggiunto esposto di seguito, ha registrato un incremento pari all'84,5%. Tale risultato dipende in buona misura (come si legge nella relazione sulla gestione) dalla plusvalenza relativa al ripristino di valore dell'asset cavidotti/ fibra/ torri di telecomunicazione. Anche i ricavi di vendita registrato un apprezzabile incremento pari a + 3.584.900.

<b>Aggregati economici</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>Variazione 2023-2022</b>
<b>Valore della Produzione (a)</b>	<b>19.056.614,0</b>	<b>10.328.411,0</b>	<b>84,5%</b>
Costi per materie	570.073,0	647.106,0	-11,9%
Costi per servizi	6.765.028,0	4.358.168,0	55,2%
Costi per god. di beni di terzi	858.939,0	567.047,0	51,5%
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	12.615,0	20.694,0	-39,0%
Oneri diversi di gestione	550.998,0	752.498,0	-26,8%
<b>Costi esterni (b)</b>	<b>8.757.653,0</b>	<b>6.345.513,0</b>	<b>38,0%</b>
<b>Valore aggiunto (a) -(b)</b>	<b>10.298.961,0</b>	<b>3.982.898,0</b>	<b>158,6%</b>
Costi del personale	2.778.997,0	2.671.417,0	4,0%
<b>Margine operativo lordo (MOL)</b>	<b>7.519.964,0</b>	<b>1.311.481,0</b>	<b>473,4%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	1.981.817,0	1.847.249,0	7,3%
Accantonamenti	-	5.000,0	-100,0%
<b>Risultato operativo caratteristico</b>	<b>5.538.147,0</b>	<b>-540.768,0</b>	<b>-1124,1%</b>
Totale proventi e oneri finanziari (+/-)	2.490.549,0	2.129.383,0	17,0%
<b>Risultato ordinario</b>	<b>8.028.696,0</b>	<b>1.588.615,0</b>	<b>405,4%</b>
Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (+/-)	-710.143,0	-	
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>7.318.553,0</b>	<b>1.588.615,0</b>	<b>360,7%</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio	-11.087,0	-18.414,0	-39,8%

**Risultato netto**

**7.329.640,0**

**1.607.029,0**

**356,1%**

*Fonte: ns. elaborazione sul Bilancio 2023 di AEM Cremona S.p.A.*

Al netto dei proventi da plusvalenza, si rileva, 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 2022 - 2023, 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>** - Nonostante l'incremento dei ricavi, gli acquisti sono stati contenuti generando una riduzione del 12% rispetto al 2022; in particolar modo sono stati contenuti i costi delle utenze.
- **Costi per servizi<sup>xiv</sup>** - L'importo della voce ha subito sostanziali variazioni rispetto allo scorso anno, per gli interventi su opere pubbliche eseguite per il Comune di Cremona.
- **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 sosta ed il polo della cremazione, che complessivamente hanno comportato costi per 515 mila euro, in forte aumento rispetto ai 361 mila del 2022 in seguito ai maggiori ricavi registrati in entrambi i servizi.  
Si segnalano, inoltre, i canoni corrisposti per i terreni su cui sono posizionati i tralicci per telecomunicazioni per circa 150 mila euro
- **Le spese per il personale<sup>xvi</sup>** - Il costo del personale, che comprende anche i lavoratori con contratto di somministrazione) è aumentato del 4% rispetto al 2022. Infatti, per far fronte a necessità temporanee, l'azienda ha fatto ricorso al contratto di somministrazione. Nel corso del 2023 inoltre l'azienda ha aumentato il valore del singolo buono pasto complessivamente di un euro.
- **Ammortamenti<sup>xvii</sup>** - Gli ammortamenti sono calcolati mediante l'applicazione di aliquote percentuali basate sulla vita utile presunta. Nel corso del 2023 non sono state effettuate svalutazioni
- **La redditività d'impresa<sup>xviii</sup>** - In base ai dati a consuntivo la **redditività** d'impresa ha registrato un significativo incremento nel periodo 2022 - 2023. Questo risultato appare coerente con la

dinamica dei costi e dei ricavi, sia con riferimento alle plusvalenze conseguite che all'incremento dei ricavi operativi a fronte di un'evoluzione più contenuta dei relativi costi.

*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 competitività di costo*) considerando le rispettive variazioni durante il periodo 2022 - 2023. 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 Società AEM Cremona S.p.A. in particolare dal conto economico, relativo all'esercizio 2023.

### ***La produttività nominale del lavoro***

---

<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 lavoratori 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** (misurata dal rapporto tra Valore aggiunto e numero di dipendenti) conseguita dalla AEM Cremona S.p.A. nel 2022 è pari a € 205.979,2 e si connota per una variazione decisamente positiva, nel corso del periodo 2022 - 2023, pari al 158,6%. Tale variazione dipende dal fatto che la dinamica del Valore aggiunto è stata più che proporzionale rispetto alla variazione del numero di dipendenti (diminuiti di una unità) soprattutto grazie al conseguimento della plusvalenza per il ripristino di valore dell'asset/ ramo d'azienda cavidotti – fibra – torri di telecomunicazione.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>MEDIA 2023-2022</b>	<b>Variazione 2023-2022</b>
Valore aggiunto	10.298.961,0	3.982.898,0	7.140.929,5	158,6%
Numero dipendenti	50,0	51,0	50,50	-2,0%
<b>Produttività nominale del lavoro</b>	<b>205.979,2</b>	<b>78.096,0</b>	<b>141.404,5</b>	<b>163,8%</b>

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2023 di AEM S.p.A.*

### **La competitività dei costi**

L'incremento della produttività del lavoro compensa, dal punto di vista del rispetto degli equilibri economici, il contemporaneo incremento del costo unitario del lavoro, che ha registrato una variazione positiva pari al 6,1%, a fronte, come già ricordato, del decremento del numero di dipendenti di una unità.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>MEDIA 2023-2022</b>	<b>Variazione 2023-2022</b>
Produttività nominale del lavoro	205.979,2	78.096,0	142.037,63	163,8%
Costo del lavoro unitario	55.579,9	52.380,7	53980,33	6,1%
<b>Indicatore di competitività di costo</b>	<b>370,60</b>	<b>149,09</b>	<b>263,13</b>	<b>148,6%</b>

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2023 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 2023, un valore pari a 370,6 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 370,6 euro di valore aggiunto) e, una variazione, periodo 2022 - 2023, in deciso incremento (+ 148,6%), coerentemente all'andamento più che positivo del Valore della produzione, condizionato sia dalla plusvalenza conseguita che dall'aumento dei ricavi operativi.

### **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.

<b>Descrizione</b>	<b>Tipologia indicatore</b>	<b>Programmato</b>	<b>Effettivo</b>
<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	SI
	(SI/NO)		
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>			

<b>Descrizione</b>	<b>Tipologia indicatore</b>	<b>Programmato</b>	<b>Effettivo</b>
<b>QUALITÀ CONTRATTUALE</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.

<b>DESCRIZIONE ATTIVITA' SVOLTA DAL GESTORE - COME DA CONTRATTO DI SERVIZIO /DISCIPLINARE</b>	<b>ESEGUITA</b>	<b>PARZIAL- MENTE</b>	<b>NON ESEGUITA</b>
	<b>(X)</b>	<b>ESEGUITA</b>	<b>(X)</b>
		<b>(X)</b>	
Ricezione e valutazione delle richieste di cremazione, analisi della documentazione ricevuta;	X		
Formazione del programma delle cremazioni;	X		
Gestione delle eventuali anomalie o difformità rispetto al programma;	X		
Accoglimento del carro funebre (e dei resti mortali) e verifica della documentazione amministrativa;	X		
Se richiesto, carico e trasferimento; con proprio mezzo, del feretro alla Sala del Commiato;	X		
Collocazione del feretro su apposito alzaferetri e deposito nelle celle frigorifere	X		
Rimozione degli elementi metallici dalle casse, inserimento del feretro nei forni, vigilanza sul processo di combustione, raccolta delle ceneri e loro successiva polverizzazione, confezionamento dell'urna cineraria a norma di legge;	X		
Compilazione del verbale di cremazione, e consegna dell'urna' cineraria al parente, o all'impresa funebre, o all'appaltatore (dei servizi cimiteriali in Cremona);	X		
Eventuale indicazione, all'appaltatore dei servizi cimiteriali in Cremona quando non svolto in proprio dal personale di AEM Cremona SpA, circa il trasferimento di feretri o resti mortali all'interno delle aree cimiteriali o presso le celle frigorifere dell'obitorio dell'Ospedale di Cremona;	X		
Pulizia del vano impianto (parti elettromeccaniche ed edili del forno ed annesse aree).	X		

*Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds*

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

## 5.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE

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

### ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO

<b>L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata</b>	<b>SI/NO</b>
	NO
Oneri per contratti di servizio (impegni)	0 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/residui)	0 €
<b>L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione</b>	<b>SI/NO</b>
	NO
Oneri per trasferimenti in conto capitale (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (impegni)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (impegni)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (impegni)	0 €

Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (impegni)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per garanzie, 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>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 2023 sono pari a € 0.

### ***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 2023 ha accertato entrate per un importo pari a € 582.773; le riscossioni in conto competenza sono pari a zero, mentre le riscossioni in conto residui sono pari € 373.712.

### **ENTRATE DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO**

<b>L'amministrazione riceve dividendi e/o altre entrate dalla partecipazione</b>	<b>SI/NO</b>
	SI
Dividendi/utili distribuiti (accertamenti)	0 €
Dividendi/utili distribuiti (riscossioni c/competenza)	0 €
Dividendi/utili distribuiti (riscossioni c/residui)	0 €
Entrate per cessione quote (accertamenti)	0 €
Entrate per cessione quote (riscossioni c/competenza)	0 €
Entrate per cessione quote (riscossioni c/residui)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (accertamenti)	582.773 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/competenza)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/residui)	373.712 €
<b>Totale entrate (accertamenti)</b>	<b>582.773 €</b>
<b>Totale entrate (riscossioni c/competenza)</b>	<b>0 €</b>
<b>Totale entrate (riscossioni c/residui)</b>	<b>373.712 €</b>
<b>NOTE</b>	dividendi non valorizzati perché non attribuibili direttamente al servizio

*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.

---

## 5.8 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 Cremazione*” si distingue per un costante equilibrio economico, infatti, l'utile netto, ha sperimentato, durante, il periodo 2022 - 2023, 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. L'andamento dell'occupazione, sostanzialmente stabile, è meno che proporzionale rispetto alla variazione del valore aggiunto, rilevando, anche per l'incidenza di plusvalenze, un incremento dei livelli di produttività e, quindi di efficienza, nell'impiego delle 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 i risultati conseguiti dal punto vista della qualità / efficienza / efficacia del servizio sono da considerarsi in linea con gli obiettivi dell'Ente.

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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