



Comune di Cremona

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

Anno 2024

SOMMARIO

1. PREMESSA	6
1.1 LA RELAZIONE AI SENSI DELL'ART. 30 DEL DLGS 201 / 2022	6
1.2 LA NOZIONE DI SERVIZIO PUBBLICO LOCALE A RILEVANZA ECONOMICA.....	7
1.3 QUALITA' DEL SERVIZIO E SUE DETERMINANTI.....	10
1.4 IL PERIMETRO DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI A RILEVANZA ECONOMICA.....	12
2. PARCHEGGI (A)	14
2.1 IL SOGGETTO AFFIDATARIO: SABA ITALIA S.P.A.....	14
2.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO	16
2.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE	17
2.4 INDICATORI DI EFFICIENZA	20
2.5 INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO	23
2.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO	25
2.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	27
2.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	30
3. PARCHEGGI (B)	32
3.1 IL SOGGETTO AFFIDATARIO: AEM CREMONA S.P.A.....	32
3.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO	34
3.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE	36
3.4 INDICATORI DI EFFICIENZA	39
3.5 INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO	42
3.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO	44
3.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	47
3.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	50
4. SERVIZI CIMITERIALI	51
4.1 IL SOGGETTO AFFIDATARIO: AEM CREMONA S.P.A.....	51
4.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO	53
4.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE	55
4.4 INDICATORI DI EFFICIENZA	58
4.5 INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO	61
4.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO	63
4.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	65
4.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	69

5. SERVIZIO DI CREMAZIONE.....	70
5.1 IL SOGGETTO AFFIDATARIO: AEM CREMONA S.P.A.....	70
5.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO	72
5.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE	73
5.4 INDICATORI DI EFFICIENZA	76
5.5 INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO	79
5.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO	81
5.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	83
5.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	87
6. ILLUMINAZIONE VOTIVA.....	88
6.1 IL SOGGETTO AFFIDATARIO: LUCE PERPETUA S.N.C.	88
6.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO	90
6.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE	91
6.4 INDICATORI DI EFFICIENZA	94
6.5 INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO	97
6.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO	99
6.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	100
6.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	103
7. IMPIANTI SPORTIVI - PISCINA COMUNALE	104
7.1 IL SOGGETTO AFFIDATARIO: FORUS ITALIA SSD A R.L.	104
7.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO	106
7.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE	107
7.4 INDICATORI DI EFFICIENZA	109
7.5 INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO	112
7.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO	114
7.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	116
7.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	119
8. GESTIONE RIFIUTI	121
8.1 SOGGETTO AFFIDATARIO: APRICA S.P.A.	121
8.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO	122
8.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE	124
8.4 INDICATORI DI EFFICIENZA	127
8.5 INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO	130

8.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO	134
8.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	135
8.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	139
9. FARMACIE COMUNALI.....	141
9.1 SOGGETTO AFFIDATARIO: AFM CREMONA S.P.A.	141
9.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO	143
9.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE	144
9.4 INDICATORI DI EFFICIENZA	147
9.5 INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO	150
9.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO	151
9.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	152
9.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	156
10. ILLUMINAZIONE PUBBLICA	157
10.1 SOGGETTO AFFIDATARIO: EDISON NEXT GOVERNMENT	157
10.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO	159
10.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE	161
10.4 INDICATORI DI EFFICIENZA	164
10.5 INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO	167
10.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO	169
10.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	170
10.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	173
11. REFEZIONE SCOLASTICA	174
11.1 SOGGETTO AFFIDATARIO: CAMST SOC. COOP. A.R.L.....	174
11.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO	176
11.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE	178
11.4 INDICATORI DI EFFICIENZA	181
11.5 INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO	184
11.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO	187
11.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	189
11.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	192
12. ASSISTENZA DOMICILIARE	193
12.1 SOGGETTO AFFIDATARIO: AZIENDA SOCIALE DEL CREMONESE.....	193
12.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO	194

12.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE	195
12.4 INDICATORI DI EFFICIENZA	198
12.5 INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO	201
12.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO	202
12.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	203
12.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	207
13. STRUTTURE RESIDENZIALI PER ANZIANI.....	208
13.1 SOGGETTO AFFIDATARIO: AZIENDA SPECIALE CREMONA SOLIDALE	208
13.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO	209
13.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE	211
13.4 INDICATORI DI EFFICIENZA	214
13.5 INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO	217
13.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO	219
13.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	220
13.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	223
CONCLUSIONI.....	224
APPENDICE	227

1. PREMESSA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Servizio pubblico e servizio strumentale

Il quadro normativo regolante il presidio dei servizi pubblici locali non ha al momento visto l'introduzione di ulteriori novità rispetto a quanto disciplinato dal D. Lgs. 201/2022. Dal punto di vista dell'identificazione dei servizi pubblici locali da sottoporre a ricognizione periodica, un importato provvedimento che si ritiene opportuno richiamare e riportare in sintesi, è rappresentato dall'Atto di Segnalazione n. AS2030 del 18/07/2024 adottato dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato; in tale documento, l'AGCM ha fornito importanti indicazioni sulla nozione di "servizi pubblici locali di rilevanza economica" e sulla definizione di "servizi strumentali", che sono state prese a riferimento per l'aggiornamento della mappatura dei servizi affidati dall'ente. Di seguito si riporta un estratto degli orientamenti contenuti nel suddetto atto di segnalazione.

"Sulla nozione di "servizi pubblici locali di rilevanza economica"

L'Autorità ritiene opportuno premettere che il d.lgs. n. 201/2022, nel definire il suo ambito oggettivo di applicazione, all'articolo 2, comma 1, lettera c), introduce una definizione di "servizi pubblici locali di rilevanza economica" che si identifica con quella di matrice europea di "servizi di interesse economico generale di livello locale".

La norma definisce innanzitutto tali servizi come "erogati o suscettibili di essere erogati dietro corrispettivo economico su un mercato", riprendendo la analoga definizione contenuta nel d.lgs. n. 175/2016 (recante il Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica, c.d. "TUSPP"), nonché la nozione di attività economica elaborata da tempo dalla giurisprudenza e dalla prassi eurounitarie e gli indirizzi già espressi dalla Corte costituzionale. Vi rientra, quindi, qualsiasi attività che consista nell'offrire beni o servizi su un determinato mercato da parte di un'impresa - a prescindere dalla natura del soggetto esercente e dalle sue modalità di finanziamento - e che garantisca un "corrispettivo" al prestatore.

Il conseguimento di un "corrispettivo" implica che il servizio abbia dunque carattere economico, ossia che l'attività sia retribuita al prestatore, fermo restando che, come costantemente precisato dalla giurisprudenza eurounitaria, non occorre che il prestatore ottenga un utile o un guadagno, né importa chi lo retribuisca per detto servizio. La nozione di attività economica elaborata dalla giurisprudenza eurounitaria⁴ sembra quindi apparire più ampia rispetto al concetto finalistico di "redditività" utilizzato dal giudice amministrativo.

L'articolo 2 evidenzia poi la ulteriore necessità, ai fini della qualificazione di un'attività come servizio di interesse economico generale di ambito locale, della presenza di una condizione di, anche parziale, fallimento di mercato, vale a dire di insufficienza o inadeguatezza del mercato rispetto all'erogazione della prestazione. Infine, la norma indica che tali servizi, ove non previsti (e definiti

di rilevanza economica) dalla legge, sono individuati dal singolo ente locale, valorizzando il carattere della necessità - e quindi della doverosità - della prestazione rispetto alla finalità di soddisfazione delle esigenze della collettività di riferimento. In tal modo la norma permette agli enti locali di essere interpreti dei principali bisogni delle rispettive collettività territoriali e anticipa la facoltà - ad essi espressamente riconosciuta dal successivo articolo 10 del medesimo d.lgs. n. 201/2022 - di ampliare il perimetro dei servizi pubblici locali di competenza.

La stessa lettera del d.lgs. n. 201/2022 ribadisce, dunque, il carattere dinamico della distinzione tra attività economiche e non economiche, non essendo possibile fissare aprioristicamente un elenco definitivo dei servizi di interesse generale di rilevanza economica o meno, dovendo piuttosto prendersi in considerazione i servizi già previsti dalla legge ed eventualmente la soluzione organizzativa che l'ente locale ha adottato - nel caso concreto - per rispondere alle esigenze dei cittadini del proprio territorio.

Va a tale riguardo considerato che il citato articolo 10 del d.lgs. n. 201/2022 prevede che gli enti locali, nell'ambito delle rispettive competenze, possano istituire servizi di interesse economico generale di livello locale diversi da quelli già previsti e ad essi attribuiti dalla legge, che ritengono necessari per assicurare la soddisfazione dei bisogni delle comunità locali. In ossequio ai principi di libero mercato e di libera concorrenza, che - sulla base del principio di proporzionalità - impongono all'Amministrazione di valutare come prima opzione quella meno restrittiva per la libera iniziativa economica e di consentire quindi la c.d. "concorrenza nel mercato" (senza limitazione del numero degli operatori ammessi a svolgere una determinata attività), prima di giungere all'istituzione di un servizio pubblico attribuendo un diritto speciale o esclusivo l'ente locale è tenuto a verificare se le imprese operanti sul mercato non siano già in grado di assicurare adeguatamente la soddisfazione dei bisogni della collettività.

Del resto, anche la giurisprudenza amministrativa e le fonti riportate dalla Città di Treviso nella richiesta di parere, ribadiscono che la definizione di "servizio economico di interesse generale" sia da apprezzare caso per caso.

Nel quadro appena delineato, trova collocazione anche l'articolo 18 del d.lgs. n. 201/2022 richiamato dalla Città di Treviso, a norma del quale gli enti locali possono attivare con enti del terzo settore rapporti di partenariato per la realizzazione di specifici progetti di servizio o di intervento funzionalmente riconducibili al servizio pubblico locale di rilevanza economica, motivando la loro scelta nell'ambito della relazione di cui all'articolo 14 del d.lgs. n. 201/2022¹². La norma prevede dunque la possibilità che anche i servizi tradizionalmente non profit, quali i servizi "sociali, socioassistenziali e culturali", a determinate condizioni, possano ricondursi alla categoria dei servizi pubblici locali di rilevanza economica, con ciò confermando la necessità di condurre caso per caso la valutazione sulla rilevanza economica o meno del servizio."

“Sulla definizione di “servizi strumentali”

Con riguardo ai servizi c.d. strumentali, esclusi in quanto tali dall’ambito applicativo del d.lgs. n. 201/2022, l’Autorità ritiene di evidenziare come se ne possa rinvenire una definizione sia nella giurisprudenza amministrativa che nei propri recenti interventi di advocacy in tema di ricognizioni ex articolo 30 del decreto.

I giudici amministrativi hanno infatti definito i servizi strumentali come quei “servizi erogati da società a supporto di funzioni amministrative di natura pubblicistica di cui resta titolare l’ente di riferimento e con i quali lo stesso ente provvede al perseguimento dei suoi fini istituzionali” e che, quindi, “sono rivolti alla pubblica amministrazione e non al pubblico”, al contrario dei servizi pubblici locali “che mirano a soddisfare direttamente ed in via immediata esigenze generali della collettività”. In linea con tale giurisprudenza, l’Autorità ha a sua volta già avuto modo di chiarire che si è in presenza di un servizio pubblico locale quando sul territorio l’utenza corrisponde, anche indirettamente, il prezzo per il servizio fornito; si ricade, invece, nella categoria dei servizi strumentali quando il beneficio della prestazione si riflette esclusivamente nei confronti dell’ente ed è questo a versare al soggetto affidatario il corrispettivo per i servizi prestati. Detto in altri termini, ricorre l’ipotesi del servizio pubblico locale se la prestazione resa viene fornita per soddisfare in via immediata e diretta le esigenze del singolo utente o della collettività; costituisce, viceversa, servizio strumentale quello le cui prestazioni si svolgono in favore della stazione appaltante.

In definitiva, se è pacifico che i servizi pubblici locali a rete di rilevanza economica attengono alle c.d. utilities (rifiuti, idrico, trasporto pubblico locale), non risulta tuttavia possibile stabilire ex ante un perimetro fisso per i servizi pubblici locali di rilevanza economica non a rete e, quindi, di converso, dei servizi privi di rilevanza economica ovvero strumentali, esclusi, in quanto tali, dall’ambito applicativo del d.lgs. n. 201/2022.

Soccorrono, in questa direzione, i servizi non a rete già qualificati dalla legge come servizi pubblici locali, nonché l’elenco di cui al decreto direttoriale n. 639 del 31 agosto 2023 del Ministero delle Imprese e del Made in Italy, che tuttavia non può ritenersi esaustivo. Il menzionato decreto ha infatti come fine espresso quello di fornire degli indicatori di qualità di tali servizi, per i quali non opera un’Autorità di regolazione e non già di elencare tutti i servizi oggetto della disciplina di cui al d.lgs. n. 201/2022.

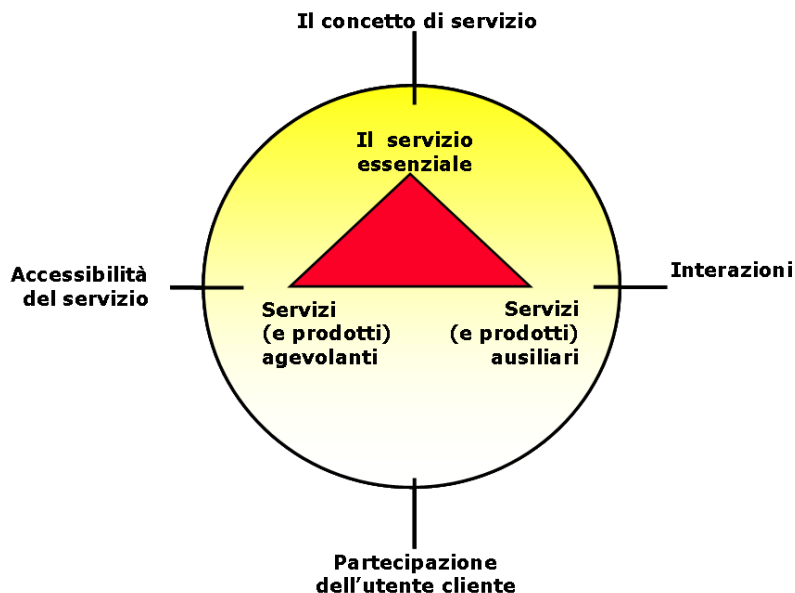
Al di là di questi casi - e conformemente ai criteri precedentemente forniti - sarà pertanto compito dell’ente affidante verificare, caso per caso, se i servizi affidati nel territorio di competenza rientrano o meno nel perimetro applicativo del decreto.””

1.3 QUALITÀ DEL SERVIZIO E SUE DETERMINANTI

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

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

Grafico 1 - Leve strategiche della gestione del servizio



Fonte: ns. elaborazione

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

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

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

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

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

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

1.4 IL PERIMETRO DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI A RILEVANZA ECONOMICA

Tenuto conto del principio di autonomia nell'organizzazione dei servizi e dei principi di cui all'articolo 3 del D.lgs. 201 / 2022, la seguente tabella illustra il perimetro di Servizi pubblici locali (S.P.L.) di rilevanza economica esternalizzati dal Comune alla data del 31.12.2023. 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.	
SERVIZI PUBBLICI LOCALI A RILEVANZA ECONOMICA NON A RETE				
Parcheggi (A)	Saba Italia S.p.A.	NO	0,00%	Procedura a evidenza pubblica
Parcheggi (B)	AEM Cremona S.p.A.	SI	100,00%	Affidamento diretto in house providing
Cimiteriali	AEM Cremona S.p.A.	SI	100,00%	Affidamento diretto in house providing
Cremazione	AEM Cremona S.p.A.	SI	100,00%	Affidamento diretto in house providing
Lampade votive	Luce Perpetua S.n.c.	NO	0,00%	Affidamento diretto (a)
Impianti sportivi - Piscina comunale	Forus Italia SSD a R.L.	NO	0,00%	Procedura a evidenza pubblica
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
SERVIZI PUBBLICI LOCALI A RILEVANZA ECONOMICA A RETE				
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.

2. PARCHEGGI (A)

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

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

PRINCIPALI DATI RELATIVI ALLA GESTIONE DEL PARCHEGGIO SOTTERRANEO DI P.ZZA MARCONI

DATI ANAGRAFICI DEL SOGGETTO GESTORE

Ragione Sociale/denominazione	Saba Italia S.p.A.	
Codice fiscale	08593300588	
Sede legale	Via del Serafico, 200 - 00142 Roma	
Capitale sociale	€ 76.642.477 (i.v.)	
Società in house providing (SI / NO)		NO

QUOTA DI PARTECIPAZIONE DEL COMUNE

Il Comune di Cremona non detiene alcuna partecipazione in seno al capitale sociale di Saba Italia S.p.A.	2023	2022
	0,00%	0,00%

OGGETTO SOCIALE DEL GESTORE

Realizzazione, commercializzazione, gestione di infrastrutture e spazi per la sosta.

PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI DEL SOGGETTO GESTORE

PRINCIPALI AGGRAGATI DI CONTO ECONOMICO (Valori in migliaia) (a)	2023	2022
Ricavi delle vendite	39.081	34.011
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	19.722	15.902
Risultato operativo (EBIT) (c)	11.566	8.488
Reddito netto	4.869	4.380

OGGETTO DELL’AFFIDAMENTO

Convenzione per la progettazione, realizzazione e gestione di un parcheggio sotterraneo in corrispondenza di Piazza Marconi in Cremona.

MODALITA’ DI AFFIDAMENTO

Affidamento a terzi mediante procedura ad evidenza pubblica.

VALORE E DURATA DELL’AFFIDAMENTO

Importo dell’affidamento (IVA esclusa) (d)	n.d. (e)	
Data inizio dell’affidamento	18/04/2011	
Data fine dell’affidamento	17/04/2047	

POPOLAZIONE SERVITA E VALORI PRO - CAPITE DELL’AFFIDAMENTO

Popolazione residente al 31.12	2023	2022
	70.845	70.841
Costo / Ricavi pro-capite del servizio	n.d.	n.d.

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

*Amortization (ammortamenti) - c) EBIT: Earning (margine) Before (prima) Interests (interessi)
Taxes (imposte) - d) La relativa convenzione non contempla corrispettivi; e) n.d.: non disponibile.*

2.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO

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

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

A. Parcheggio Piazza Marconi

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

B. Parcheggi su strada

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

2.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE

Le caratteristiche del servizio in esame, nonché le disposizioni del relativo contratto di servizio si riflettono nel corrispondente prospetto di conto economico 2023 della Società Saba Italia S.p.A..

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

Conto Economico Riclassificato	Anno	Anno	Variazione
(Valori espressi in migliaia di euro)	2023	2022	2023-2022
Ricavi da gestione (1)	39.081	34.011	5.070
Contributi PA in conto esercizio	236	33	203
Costi operativi (2)	19.665	18.160	1.505
EBITDA della Gestione (3)	19.653	15.883	3.770
EBITDA delle vendite (4)	75	50	25
EBITDA lordo svalutazione crediti commerciali	19.727	15.933	3.794
Svalutazione crediti commerciali	-6	-31	25
EBITDA Netto	19.722	15.902	3.820
Ammortamenti, svalutazioni, accantonamenti	-8.156	-7.414	-742
EBIT (5)	11.566	8.488	3.078
PROVENTI E ONERI FINANZIARI (6)	-4.590	-2.703	-1.887
PROVENTI E ONERI DA PARTECIPAZIONI	0	0	0
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	6.976	5.784	1.192
IMPOSTE DELL'ESERCIZIO	-2.107	-1.404	-703
RISULTATO NETTO	4.869	4.380	489

Fonte: Relazione sulla gestione al Bilancio 2023 di Saba Italia S.p.A.

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

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

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

(4) *Ricavi da vendita;*

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

(6) *Al netto degli oneri finanziari capitalizzati.*

In proposito si rimarca, che la gestione del servizio dei parcheggi si distingue per un costante equilibrio economico, infatti, l'utile netto ha sperimentato, durante, il periodo 2022 - 2023, un valore sempre positivo, grazie alla buona dinamica degli indicatori intermedi (EBITDA; EBIT).

Il rispetto di tale condizione dipende anche da un attento monitoraggio dell'andamento dei principali aggregati economici, illustrati nella Relazione sulla gestione al Bilancio 2023, riportati di seguito:

- ***I Ricavi da gestione*** pari ad Euro 39.081 migliaia e sono in aumento rispetto all'anno precedente di Euro 8.071 migliaia pari al 14,91%. L'aumento è stato generato dall'analisi e dalla revisione dei prodotti in abbonamento e soprattutto dal repricing iniziato a fine 2022.
- ***Contributi PA in conto esercizio*** sono relativi a contributi statali emanati dal Governo a sostegno delle attività produttive. Lo Stato, con i decreti-legge Aiuti, convertito nella legge 2022/91, Aiuti-bis e Aiuti-ter, ha previsto crediti d'imposta a parziale compensazione dei maggiori oneri sostenuti per l'energia elettrica e gas naturale. In particolare, l'aumento delle tariffe di energia e gas, relative ai periodi di riferimento del secondo trimestre del 2019 rapportato al 24° semestre trimestre del 2022 e al 1° semestre del 2023, ha determinato un credito d'imposta pari ad Euro 236 migliaia.
- ***I Costi operativi*** aumentano del 8,3% (Euro 1.505 migliaia), sostanzialmente in linea con una crescita proporzionale all'aumento dell'attività operativa nei parcheggi e per effetto dei costi per servizi prestati dalla controllante Saba Aparcamientos SA
- ***L'Ebitda delle Vendite*** presenta un margine pari ad Euro 75 migliaia grazie alle vendite dei posti auto nei parcheggi di Trieste.
- ***L'Ebitda al lordo della svalutazione dei crediti commerciali*** di Euro 19.727 migliaia si incrementa di Euro 3.795 migliaia rispetto al 2022, pari al 23,8%, principalmente dovuto alle ragioni sopra descritte, mentre l'Ebitda netta aumenta di Euro 3.820 migliaia, pari al 24% rispetto all'anno precedente a causa dei motivi sopra enunciati e della svalutazione di alcuni crediti ritenuti inesigibili.
- ***Ammortamenti, svalutazioni e rivalutazioni di beni immobili:*** il valore degli ammortamenti ammonta ad Euro 8.156 migliaia e aumenta rispetto all'anno precedente di Euro 742 migliaia. Tale variazione è dovuta principalmente ai nuovi parcheggi entrati in gestione.
- ***I Proventi e Oneri finanziari*** risultano in aumento rispetto all'anno precedente del 69,8%, in conseguenza dell'applicazione di un tasso d'interesse più alto rispetto al 2022. Nel corso dell'anno la società non ha fatto ricorso a prestiti o finanziamenti esterni ed il prestito dalla

capogruppo Saba Aparcamientos SA è stato ridotto a seguito del rimborso di Euro 6.000 migliaia avvenuto a fine dicembre 2023. Il finanziamento residuo al 31 dicembre 2023 è di Euro 44.915 migliaia, Il tasso d'interesse sul prestito intercompany concesso dalla capogruppo Saba Aparcamientos SA è aumentato rispetto all'anno precedente passando da una media del 2,2% al 5,841%, per effetto dell'aumento del tasso Euribor sottostante.

- **Il Risultato netto positivo** di Euro 4.869 migliaia, in aumento rispetto all'anno 2022 per Euro 489 migliaia, per le ragioni sopra esposte.

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

2.4 INDICATORI DI EFFICIENZA

È bene approfondire le considerazioni svolte nella sezione precedente mediante l'analisi dei principali indicatori di efficienza (*produttività nominale del lavoro* e, la *competitività di costo*) considerando le rispettive variazioni durante il periodo 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'ISTAT¹.

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

La fonte dei dati è rappresentata dai prospetti di bilancio della Saba Italia S.p.A., in particolare dal conto economico, relativi all'esercizio 2023.

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

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

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

⁴ **Costo del lavoro:** comprende tutte le voci che costituiscono la retribuzione lorda del personale dipendente (dirigenti, quadri, impiegati, operai, commessi, apprendisti e 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.).

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

La produttività nominale del lavoro

La produttività nominale del lavoro (misurata dal rapporto tra Valore aggiunto e numero di dipendenti) conseguita dalla Saba Italia S.p.A. nel 2023 è pari a circa € 147.000,00 e, si connota per un'apprezzabile variazione positiva, nel corso del periodo 2022 - 2023, pari al 12,3%. Tale variazione dipende dalla circostanza che l'incremento del Valore aggiunto è stato più che proporzionale rispetto alla variazione del numero di dipendenti.

INDICATORI	Anno 2023	Anno 2022	MEDIA 2023-2022	Variazione 2023-2022
Valore aggiunto	24.770.074,0	22.056.221,0	23.413.147, 5	12,3%
Numero dipendenti	168,0	157,0	162,50	7,0%
Produttività nominale del la- voro	147.440,9	140.485,5	144.080,9	5,0%

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

La competitività dei costi

Il forte incremento della produttività del lavoro giustifica, dal punto di vista del rispetto degli equilibri economici, il contemporaneo incremento del costo del lavoro che ha registrato una variazione positiva pari al 5,4% a fronte comunque di un incremento del 7% del numero di dipendenti.

INDICATORI	Anno 2023	Anno 2022	MEDIA 2023-2022	Variazione 2023-2022
Produttività nominale del lavoro	147.440,9	140.485,5	143.963,20€	5,0%
Costo del lavoro unitario	51.959,3	49.318,5	50638,92	5,4%
Indicatore di competitività di costo	283,76	284,85	284,29	-0,38%

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

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

L'indicatore di competitività di costo (pari al rapporto tra la produttività nominale del lavoro e il costo del lavoro unitario: quanto maggiore è il valore assunto dal medesimo indicatore, tanto maggiore sarà la competitività di costo del soggetto gestore in esame e, quindi, il rispettivo livello di efficienza) presenta ancora, nel 2023, un valore piuttosto elevato di 283,8 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 283,8 euro di valore aggiunto) e un sostanziale mantenimento dell'ottimo livello conseguito nel 2022, dimostrando che l'azienda, essendo improntata al miglioramento dell'efficienza, riesce ad "assorbire" agevolmente l'incremento del numero di dipendenti e del costo del lavoro.

Conclusioni

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

2.5 INDICATORI DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO GESTITO

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

Descrizione	Tipologia indicatore	Programmato	Effettivo
QUALITÀ CONTRATTUALE			
Definizione procedure di attivazione/variazione/cessazione del servizio (modulistica, accessibilità per l'acquisto, accessibilità alle informazioni e canali di comunicazione, etc.)	qualitativo (SI/NO)	n.d.	n.d.
Tempo di risposta alle richieste di attivazione del servizio	quantitativo	n.d.	n.d.
Tempo di risposta alle richieste di variazione e cessazione del servizio	quantitativo	n.d.	n.d.
Tempo di attivazione del servizio	quantitativo	n.d.	n.d.
Tempo di risposta motivata a reclami	quantitativo	n.d.	n.d.
Tempi di risposta motivata a richieste di rettifica degli importi addebitati	quantitativo	n.d.	n.d.
Tempo di intervento in caso di segnalazioni per disservizi	quantitativo	n.d.	n.d.
Cicli di pulizia programmata	quantitativo	n.d.	n.d.
Carta dei servizi	qualitativo	n.d.	n.d.
Modalità di pagamento e/o gestione delle rateizzazioni	qualitativo	n.d.	n.d.
QUALITÀ TECNICA			
Mappatura delle attività relative al servizio	qualitativo	n.d.	n.d.

Mappatura delle attrezzature e dei mezzi	qualitativo	n.d.	n.d.
Predisposizione di un piano di controlli periodici	qualitativo	n.d.	n.d.
Obblighi in materia di sicurezza del servizio	qualitativo	n.d.	n.d.
Accessibilità utenti disabili	qualitativo	n.d.	n.d.
Altri indicatori	qualitativo e/o quantitativo	n.d.	n.d.

QUALITÀ CONNESSA AGLI OBBLIGHI DI SERVIZIO PUBBLICO

Agevolazioni tariffarie	quantitativo	n.d.	n.d.
Accessi riservati	quantitativo	n.d.	n.d.
Altri indicatori connessi agli obblighi di servizio pubblico	qualitativo e/o quantitativo	n.d.	n.d.

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

2.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO

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

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

PARCHEGGI SU STRADA			
<i>Possibilità di pagamento agli appositi parcometri sia con monete che con tessere</i>			
<i>Controllo della sosta da parte degli Ausiliari del traffico</i>	X		

Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds

2.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE

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

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

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

In via preliminare, vista la forma dell'affidamento prescelta dal Comune, ossia la concessione delle aree di sosta a pagamento, non sono previsti i relativi oneri o spese. Analogo discorso vale con riferimento agli oneri diversi dal contratto di affidamento (leggasi Convenzione).

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

Risultati in capo all'Ente dal punto di vista finanziario

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

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

Totale entrate (riscossioni c/competenza)	0 €
Totale entrate (riscossioni c/residui)	0 €

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

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

Qualità ed efficienza del servizio

Il Comune, ancorché solo nei termini consentiti da una gestione non in house, ha la possibilità di richiedere la modulazione dell'attività di servizio relativa alla gestione dei parcheggi - tempi, orari, moduli operativi - incidenti direttamente sulla qualità del servizio offerto, favorendo in termini organizzativi ogni opportunità per implementare moduli forieri di maggiore comodità nella fruizione del servizio. Nel contempo, potranno costituire oggetto di approfondimento eventuali soluzioni alternative in grado di garantire un'efficiente gestione attraverso un raccordo unitario tra tutti i parcheggi presenti sul territorio, oggi divisi tra la concessionaria SABA e in house comunale.

L'efficacia del servizio

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

Economicità della gestione del servizio

L'attuale gestione consente di perseguire l'obiettivo dell'economicità grazie al raggiungimento di economie di scala, mediante la gestione unitaria su vasta area tale da consentire l'utilizzo condiviso di risorse, assicurando così l'ottimale impiego delle risorse pubbliche. Nel contempo, potranno costituire oggetto di approfondimento eventuali soluzioni alternative in grado di garantire un'economicità di gestione attraverso un raccordo unitario tra tutti i parcheggi presenti sul territorio, oggi divisi tra la concessionaria SABA e in house comunale.

2.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI

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

➤ ***Andamento economico della gestione***

La gestione del servizio dei parcheggi si distingue per un costante equilibrio economico, infatti, l'utile netto ha sperimentato, durante, il periodo 2022 - 2023, un valore sempre positivo, grazie alla buona dinamica degli indicatori intermedi (EBITDA; EBIT).

➤ ***Indicatori di efficienza***

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

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

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

➤ ***Rispetto degli obblighi contrattuali***

Vista la natura giuridica dell'affidamento in parola, ossia, la concessione di servizi, i relativi obblighi come definiti dall'Ente concedente, in capo alla Società Saba Italia S.p.A., in base alle evidenze emerse, sono da considerarsi assolti.

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

Ai fini dell'equilibrio finanziario inerente al rapporto di partecipazione e/o di gestione del servizio si rileva che l'Ente non registra né oneri né entrate.

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

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

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

3. PARCHEGGI (B)

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

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

PRINCIPALI DATI RELATIVI ALLA GESTIONE DEI PARCHEGGI SU STRADA

DATI ANAGRAFICI DEL SOGGETTO GESTORE

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

QUOTA DI PARTECIPAZIONE DEL COMUNE

Il Comune di Cremona ha ribadito la piena legittimità della rispettiva partecipazione in seno al capitale sociale di AEM Cremona S.p.A. in occasione dell'ultimo provvedimento di revisione periodica ai sensi dell'art. 20 del D.LGS. 175 / 2016.	2023	2022
	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
Reddito netto	7.329.640	1.607.029,0

OGGETTO DELL'AFFIDAMENTO

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

MODALITA' DI AFFIDAMENTO

Affidamento diretto secondo il modello del in house providing.

VALORE E DURATA DELL'AFFIDAMENTO

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

POPOLAZIONE SERVITA E VALORI PRO - CAPITE DELL'AFFIDAMENTO

Popolazione residente al 31.12	2023	2022
	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.

Aggregati economici	Anno 2023	Anno 2022	Variazione 2023-2022
Valore della Produzione (a)	19.056.614,0	10.328.411,0	84,5%
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%
Costi esterni (b)	8.757.653,0	6.345.513,0	38,0%
Valore aggiunto (a) -(b)	10.298.961,0	3.982.898,0	158,6%
Costi del personale	2.778.997,0	2.671.417,0	4,0%
Margine operativo lordo (MOL)	7.519.964,0	1.311.481,0	473,4%
Ammortamenti e svalutazioni	1.981.817,0	1.847.249,0	7,3%
Accantonamenti	-	5.000,0	-100,0%
Risultato operativo caratteristico	5.538.147,0	-540.768,0	-1124,1%
Totale proventi e oneri finanziari (+/-)	2.490.549,0	2.129.383,0	17,0%
Risultato ordinario	8.028.696,0	1.588.615,0	405,4%
Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (+/-)	-710.143,0	-	
Risultato prima delle imposte	7.318.553,0	1.588.615,0	360,7%
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:

- **Consumiⁱ** - 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 serviziⁱⁱ** - 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 terziⁱⁱⁱ** - 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^{iv}** - 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^v** - 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^{vi}** - 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'ISTAT⁶.

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

La fonte dei dati è rappresentata dai prospetti di bilancio della Società AEM Cremona S.p.A. in particolare dal conto economico, relativo all'esercizio 2023.

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

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

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

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

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

La produttività nominale del lavoro

La produttività nominale del lavoro (misurata dal rapporto tra Valore aggiunto e numero di dipendenti) conseguita dalla AEM Cremona S.p.A. nel 2022 è pari a € 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.

INDICATORI	Anno 2023	Anno 2022	MEDIA 2023-2022	Variazione 2023-2022
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%
Produttività nominale del lavoro	205.979,2	78.096,0	141.404,5	163,8%

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.

INDICATORI	Anno 2023	Anno 2022	MEDIA 2023-2022	Variazione 2023-2022
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%
Indicatore di competitività di costo	370,60	149,09	263,13	148,6%

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
QUALITÀ CONTRATTUALE			
Definizione procedure di attivazione/variazione/cessazione del servizio (modulistica, accessibilità per l'acquisto, accessibilità alle informazioni e canali di comunicazione, etc.)	qualitativo (SI/NO)	"SI"	
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.

DESCRIZIONE ATTIVITA' SVOLTA DAL GESTORE - COME DA CONTRATTO DI SERVIZIO /DISCIPLINARE	ESEGUITA	PARZIALMENTE	NON ESEGUITA
	(X)	ESEGUITA	(X)
		(X)	
<i>Applicare le tariffe ed emettere i titoli di sosta, nonché le relative modalità di esecuzione, stabilite dal Comune;</i>	X		
<i>Disporre, per tutta la durata del Contratto, di idonea organizzazione, mezzi e risorse umane, al fine di garantire la perfetta esecuzione delle obbligazioni contrattuali e il rispetto delle disposizioni di legge e regolamentari in materia;</i>	X		
<i>Svolgere le attività di gestione nell'osservanza di tutti gli atti autorizzativi e prescrittivi delle competenti Autorità;</i>	X		
<i>Adempiere agli obblighi informativi, di comunicazione e di rendicontazione nei confronti del Comune previsti dal Contratto;</i>	X		
<i>Adempiere a tutti gli obblighi fiscali, previdenziali, assicurativi, assistenziali relativi al personale;</i>	X		
<i>Rispettare e far rispettare le norme in materia di sicurezza sul lavoro di cui al D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81;</i>	X		
<i>Astenersi dal portare a conoscenza di terzi informazioni, dati, documenti e notizie di carattere riservato, di cui venga a conoscenza il personale comunque impiegato nello svolgimento delle attività oggetto del Contratto, nel rispetto quanto previsto dalle normative vigenti in materia di tutela della riservatezza dei dati personali;</i>	X		
<i>Esecuzione di tutte le operazioni di incasso e di rendicontazione degli introiti derivanti, nonché l'emissione</i>	X		

DESCRIZIONE ATTIVITA' SVOLTA DAL GESTORE - COME DA CONTRATTO DI SERVIZIO /DISCIPLINARE	ESEGUITA	PARZIALMENTE	NON ESEGUITA
	(X)	ESEGUITA	(X)
		(X)	
<i>di tutti i documenti di fatturazione 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	X		

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

Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds

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

3.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE

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

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

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 €
Totale entrate (accertamenti)	45.927 €
Totale entrate (riscossioni c/competenza)	0 €
Totale entrate (riscossioni c/residui)	66.947 €
NOTE	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.	2023	2022
	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
Reddito netto	7.329.640	1.607.029,0

OGGETTO DELL'AFFIDAMENTO

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

MODALITA' DI AFFIDAMENTO

Affidamento diretto secondo il modello del in house providing.

VALORE E DURATA DELL'AFFIDAMENTO

Importo dell'affidamento (IVA esclusa) (d)	€ 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	2023	2022
	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.

Aggregati economici	Anno 2023	Anno 2022	Variazione 2023-2022
Valore della Produzione (a)	19.056.614,0	10.328.411,0	84,5%
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%
Costi esterni (b)	8.757.653,0	6.345.513,0	38,0%
Valore aggiunto (a) -(b)	10.298.961,0	3.982.898,0	158,6%
Costi del personale	2.778.997,0	2.671.417,0	4,0%
Margine operativo lordo (MOL)	7.519.964,0	1.311.481,0	473,4%
Ammortamenti e svalutazioni	1.981.817,0	1.847.249,0	7,3%
Accantonamenti	-	5.000,0	-100,0%
Risultato operativo caratteristico	5.538.147,0	-540.768,0	-1124,1%
Totale proventi e oneri finanziari (+/-)	2.490.549,0	2.129.383,0	17,0%
Risultato ordinario	8.028.696,0	1.588.615,0	405,4%
Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (+/-)	-710.143,0	-	
Risultato prima delle imposte	7.318.553,0	1.588.615,0	360,7%
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^{vii}** - 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^{viii}** - 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^{ix}** - 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^x** - 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^{xi}** - 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^{xii}** - 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'ISTAT¹¹.

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

La fonte dei dati è rappresentata dai prospetti di bilancio della Società AEM Cremona S.p.A. in particolare dal conto economico, relativo all'esercizio 2023.

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

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

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

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

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

La produttività nominale del lavoro

La produttività nominale del lavoro (misurata dal rapporto tra Valore aggiunto e numero di dipendenti) conseguita dalla AEM Cremona S.p.A. nel 2022 è pari a € 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.

INDICATORI	Anno 2023	Anno 2022	MEDIA 2023-2022	Variazione 2023-2022
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%
Produttività nominale del lavoro	205.979,2	78.096,0	141.404,5	163,8%

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.

INDICATORI	Anno 2023	Anno 2022	MEDIA 2023-2022	Variazione 2023-2022
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%
Indicatore di competitività di costo	370,60	149,09	263,13	148,6%

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.

Descrizione	Tipologia indicatore	Programmato	Effettivo
QUALITÀ CONTRATTUALE			
Definizione procedure di attivazione/variazione/cessazione del servizio (modulistica, accessibilità per l'acquisto, accessibilità alle informazioni e canali di comunicazione, etc.)	qualitativo (SI/NO)	NO	NO
Tempo di risposta alle richieste di attivazione del servizio	quantitativo	2 giorni	2 giorni
Tempo di risposta alle richieste di variazione e cessazione del servizio	quantitativo	2 giorni	2 giorni
Tempo di attivazione del servizio	quantitativo	2 giorni	2 giorni
Tempo di risposta motivata a reclami	quantitativo	2 giorni	2 giorni
Tempi di risposta motivata a richieste di rettifica degli importi addebitati	quantitativo	immediata	immediata
Tempo di intervento in caso di segnalazioni per disservizi	quantitativo	2 giorni	2 giorni
Cicli di pulizia programmata	quantitativo	giornaliero	giornaliero
Carta dei servizi	qualitativo	SI	SI
Modalità di pagamento e/o gestione delle rateizzazioni	qualitativo	Non applicabile	Non applicabile
QUALITÀ TECNICA			
Mappatura delle attività relative al servizio	qualitativo	SI (b)	SI (b)

Descrizione	Tipologia indicatore	Programmato	Effettivo
QUALITÀ CONTRATTUALE			
Mappatura delle attrezzature e dei mezzi	qualitativo	SI (c)	SI (c)
Predisposizione di un piano di controlli periodici	qualitativo	SI (d)	SI (d)
Obblighi in materia di sicurezza del servizio	qualitativo	SI	SI
Accessibilità utenti disabili	qualitativo	SI	SI
Altri indicatori	qualitativo e/o quantitativo	Non disponibili	Non disponibili
QUALITÀ CONNESSA AGLI OBBLIGHI DI SERVIZIO PUBBLICO			
Agevolazioni tariffarie	quantitativo	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.

DESCRIZIONE ATTIVITA' SVOLTA DAL GESTORE - COME DA CONTRATTO DI SERVIZIO /DISCIPLINARE	ESEGUITA	PARZIAL- MENTE	NON ESEGUITA
	(X)	ESEGUITA	(X)
		(X)	
Controllo e coordinamento delle attività affidate per la manutenzione ordinaria degli spazi cimiteriali.	X		
Controllo, coordinamento ed esecuzione delle attività cimiteriali ivi comprese esumazioni ed estumulazioni.	X		
Esumazione ordinaria singola (senza riutilizzo di fossa) con raccolta dei resti mortali in cassetta di zinco o cofano in cellulosa (senza ricollocazione degli stessi).	X		
Esumazione ordinaria (senza riutilizzo di fossa) in serie (in numero pari o superiore a 5) con raccolta dei resti mortali in cassetta di zinco o cofano in cellulosa (senza ricollocazione degli stessi).	X		
Esumazione straordinaria di feretro (senza ricollocazione degli stessi) compreso la rimozione del copritomba, lo scavo, la collocazione del feretro in cassone contenitore di fasciatura, la fornitura del cassone contenitore di fasciatura	X		
Estumulazione ordinaria di feretro in loculo con raccolta dei resti mortali in cassetta di zinco o cofano in cellulosa	X		
Estumulazione ordinaria di feretro in tomba di famiglia (a camera interrata, porticale, edicola funeraria, ecc.), con raccolta dei resti mortali in cassetta di zinco o cofano in cellulosa	X		
Estumulazione straordinaria di feretro in loculo.	X		
Estumulazione straordinaria di feretro in tomba di famiglia.	X		

Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds

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

4.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE

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

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

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

Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (impegni)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per garanzie, 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)	290.500 €
Totale oneri (pagamenti in c/competenza)	240.256 €
Totale oneri (pagamenti in c/residui)	84.132 €

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

Come appare dalla tabella, gli oneri, in capo al Comune, relativi al contratto per la gestione del servizio in esame, in ordine agli impegni assunti nel 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**

L'amministrazione riceve dividendi e/o altre entrate dalla partecipazione	SI/NO
	NO
Dividendi/utili distribuiti (accertamenti)	0 €
Dividendi/utili distribuiti (riscossioni c/competenza)	0 €
Dividendi/utili distribuiti (riscossioni c/residui)	0 €
Entrate per cessione quote (accertamenti)	0 €
Entrate per cessione quote (riscossioni c/competenza)	0 €
Entrate per cessione quote (riscossioni c/residui)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (accertamenti)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/competenza)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/residui)	0 €
Totale entrate (accertamenti)	0 €
Totale entrate (riscossioni c/competenza)	0 €
Totale entrate (riscossioni c/residui)	0 €
NOTA	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.	2023	2022
	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
Reddito netto	7.329.640	1.607.029,0

OGGETTO DELL'AFFIDAMENTO

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

MODALITA' DI AFFIDAMENTO

Affidamento diretto secondo il modello del in house providing.

VALORE E DURATA DELL'AFFIDAMENTO

Importo dell'affidamento (IVA esclusa) (d)	€ 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	2023	2022
	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.

Aggregati economici	Anno 2023	Anno 2022	Variazione 2023-2022
Valore della Produzione (a)	19.056.614,0	10.328.411,0	84,5%
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%
Costi esterni (b)	8.757.653,0	6.345.513,0	38,0%
Valore aggiunto (a) -(b)	10.298.961,0	3.982.898,0	158,6%
Costi del personale	2.778.997,0	2.671.417,0	4,0%
Margine operativo lordo (MOL)	7.519.964,0	1.311.481,0	473,4%
Ammortamenti e svalutazioni	1.981.817,0	1.847.249,0	7,3%
Accantonamenti	-	5.000,0	-100,0%
Risultato operativo caratteristico	5.538.147,0	-540.768,0	-1124,1%
Totale proventi e oneri finanziari (+/-)	2.490.549,0	2.129.383,0	17,0%
Risultato ordinario	8.028.696,0	1.588.615,0	405,4%
Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (+/-)	-710.143,0	-	
Risultato prima delle imposte	7.318.553,0	1.588.615,0	360,7%
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^{xiii}** - 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^{xiv}** - 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^{xv}** - 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^{xvi}** - 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^{xvii}** - 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^{xviii}** - 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'ISTAT¹⁶.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”¹⁷ 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”¹⁸ (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”¹⁹ per dipendente²⁰ (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.

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

¹⁷ **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.

¹⁸ **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.

¹⁹ **Costo del lavoro:** comprende tutte le voci che costituiscono la retribuzione lorda del personale dipendente (dirigenti, quadri, impiegati, operai, commessi, apprendisti e lavoranti a domicilio): paga base, indennità di contingenza e altre indennità similari per la parte non conglobata, interessenze, lavoro straordinario, compensi per ferie e festività, gratifiche natalizie, mensilità oltre la dodicesima e altre analoghe erogazioni e corresponsioni in natura. Sono inoltre incluse le spese per contributi sociali al netto di eventuali fiscalizzazioni, le provvidenze varie, le quote accantonate nell'esercizio per provvedere alla successiva corresponsione delle indennità di fine rapporto lavoro e le spese sociali varie (nidi di infanzia, colonie marine e montane, ecc.).

²⁰ **Dipendente:** persona che svolge la propria attività lavorativa in un'unità giuridica ed è iscritta nel libro paga dell'impresa o istituzione.

La produttività nominale del lavoro

La produttività nominale del lavoro (misurata dal rapporto tra Valore aggiunto e numero di dipendenti) conseguita dalla AEM Cremona S.p.A. nel 2022 è pari a € 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.

INDICATORI	Anno 2023	Anno 2022	MEDIA 2023-2022	Variazione 2023-2022
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%
Produttività nominale del lavoro	205.979,2	78.096,0	141.404,5	163,8%

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.

INDICATORI	Anno 2023	Anno 2022	MEDIA 2023-2022	Variazione 2023-2022
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%
Indicatore di competitività di costo	370,60	149,09	263,13	148,6%

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.

Descrizione	Tipologia indicatore	Programmato	Effettivo
QUALITÀ CONTRATTUALE			
Definizione procedure di attivazione/variazione/cessazione del servizio (modulistica, accessibilità per l'acquisto, accessibilità alle informazioni e canali di comunicazione, etc.)	qualitativo	SI	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
QUALITÀ TECNICA			

Descrizione	Tipologia indicatore	Programmato	Effettivo
QUALITÀ CONTRATTUALE			
Mappatura delle attività relative al servizio	qualitativo	SI (b)	SI (b)
Mappatura delle attrezzature e dei mezzi	qualitativo	SI (b)	SI (b)
Predisposizione di un piano di controlli periodici	qualitativo	SI (c)	SI (c)
Obblighi in materia di sicurezza del servizio	qualitativo	SI (d)	SI (d)
Accessibilità utenti disabili	qualitativo	SI	SI
Altri indicatori	qualitativo e/o quantitativo	Non disponibili	Non disponibili
QUALITÀ CONNESSA AGLI OBBLIGHI DI SERVIZIO PUBBLICO			
Agevolazioni tariffarie	quantitativo	SI (e)	SI (e)
Accessi riservati	quantitativo	NO	NO
Altri indicatori connessi agli obblighi di servizio pubblico	qualitativo e/o quantitativo	Non disponibili	Non disponibili

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

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

5.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO

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

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

Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds

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

5.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE

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

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

L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata	SI/NO
	NO
Oneri per contratti di servizio (impegni)	0 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/residui)	0 €
L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione	SI/NO
	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 €
Totale oneri (impegni)	0 €
Totale oneri (pagamenti in c/competenza)	0 €
Totale oneri (pagamenti in c/residui)	0 €

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

Come appare dalla tabella, gli oneri, in capo al Comune, relativi al contratto per la gestione del servizio in esame, in ordine agli impegni assunti nel 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

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)	582.773 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/competenza)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/residui)	373.712 €
Totale entrate (accertamenti)	582.773 €
Totale entrate (riscossioni c/competenza)	0 €
Totale entrate (riscossioni c/residui)	373.712 €
NOTE	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.

6. ILLUMINAZIONE VOTIVA

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

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

PRINCIPALI DATI RELATIVI ALLA GESTIONE DEL SERVIZIO DI ILLUMINAZIONE VOTIVA

DATI ANAGRAFICI DEL SOGGETTO GESTORE

Ragione Sociale/denominazione	Luce Perpetua S.n.c. di Gatti Annalisa & C.	
Codice fiscale	00151970340,	
Sede legale	Via G. Di Vittorio 41/E, a 43044 Lemignano di Collecchio (PR)	
Capitale sociale	n.d.	
Società in house providing (SI / NO)		NO

QUOTA DI PARTECIPAZIONE DEL COMUNE

Il Comune di Cremona non ha alcun legame di partecipazione con la società.	2023	2022
	0,00%	0,00%

OGGETTO SOCIALE DEL GESTORE

La società ha per oggetto la gestione in concessione della illuminazione Elettrica delle tombe dei cimiteri.

PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI DEL SOGGETTO GESTORE

PRINCIPALI AGGRAGATI DI CONTO ECONOMICO (a)	2023	2022
Valore della produzione	283.114,3	267.344,0
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	73.127,2	36.098,0
Risultato operativo (EBIT) (c)	55.266,8	29.893,0
Reddito netto	51.198,1	36.825,0

OGGETTO DELL’AFFIDAMENTO

Gestione del servizio di illuminazione votiva nel Civico Cimitero di Cremona.

MODALITA’ DI AFFIDAMENTO

Affidamento diretto ad esito di indagine di mercato.

VALORE E DURATA DELL’AFFIDAMENTO

Importo dell’affidamento (IVA esclusa)	€ 38.963,13
Data inizio dell’affidamento	01/07/2022
Data fine dell’affidamento	30/06/2025

POPOLAZIONE SERVITA E VALORI PRO - CAPITE DELL’AFFIDAMENTO

Popolazione residente al 31.12	2023	2022
	70.845	70.841
Costi / Ricavi pro-capite del servizio	€ 0,55	€ 0,55

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

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

6.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO

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

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

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

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

Ciò detto, le principali attività del servizio riguardano:

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

6.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE

Le caratteristiche del servizio in esame, nonché le disposizioni del relativo contratto di servizio si riflettono nel corrispondente prospetto di conto economico 2023 della società che in questa sezione viene presentato nella sua interezza.

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 al 5,9%.

Tale risultato può denotare una ripresa nell'accesso al servizio, dovuto presumibilmente ad un assestamento dell'incremento inflazionistico dei prezzi.

Aggregati economici	Anno 2023	Anno 2022	Variazione 2023-2022
Valore della Produzione (a)	283.114,3	267.344,0	5,9%
Costi per materie	64.396,3	64.264,0	0,2%
Costi per servizi	87.087,3	111.366,0	-21,8%
Costi per god. di beni di terzi	15.523,0	13.899,0	11,7%
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-5.070,0	-7.290,0	-30,5%
Oneri diversi di gestione	2.118,7	3.954,0	-46,4%
Costi esterni (b)	164.055,3	186.193,0	-11,9%
Valore aggiunto (a) -(b)	119.059,0	81.151,0	46,7%
Costi del personale	45.931,8	45.052,0	2,0%
Margine operativo lordo (MOL)	73.127,2	36.099,0	102,6%
Ammortamenti e svalutazioni	17.860,5	6.205,0	187,8%
Accantonamenti	-	-	
Risultato operativo caratteristico	55.266,8	29.894,0	84,9%
Totale proventi e oneri finanziari (+/-)	-4.068,7	8.590,0	-147,4%
Risultato ordinario	51.198,1	38.484,0	33,0%
Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (+/-)	-	-	
Risultato prima delle imposte	51.198,1	38.484,0	33,0%

Imposte sul reddito dell'esercizio	-	1.658,0	-100,0%
Risultato netto	51.198,1	36.826,0	39,0%

Fonte: Luce Perpetua Snc di Gatti Annalisa & C.

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

L'utile netto della società ha sperimentato, durante, il periodo 2022 - 2023, un valore sempre positivo, in buona misura grazie all'incremento dei ricavi ed al contenimento, ed in alcuni casi riduzione dei costi operativi. È da evidenziare, inoltre, che dal punto di vista dinamico il risultato di esercizio ha registrato un incremento del 39,0% a fronte di un incremento dei livelli di attività, come già ricordato, del 5,9%. Ciò segnala l'attenzione del management verso il presidio della struttura dei costi aziendali per garantire il conseguimento dell'equilibrio economico.

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

- **Consumi^{xix}** - I consumi hanno registrato una variazione positiva del + 0,2%. La dinamica dell'aggregato in esame dipende in buona misura dai costi relativi all'acquisto di materiali di consumo e di merci per la rivendita, i quali hanno fatto rilevare un apprezzabile rallentamento delle tensioni inflazionistiche.
- **Costi per servizi^{xx}** - Nel 2022 hanno subito un decremento pari al 21,8%; grazie ad un attento presidio delle rispettive componenti (per esempio il trasporto dei beni connessi all'acquisto o alla vendita; i consumi di energia ecc.).
- **Decisioni Make or buy** - Per quanto attiene alle strategie di *Make or Buy* (scelta tra produzione in conto proprio o terziarizzazione: acquisto da fornitori terzi) strettamente correlate ai "costi per servizi", durante il periodo in esame si dovrebbe registrare un tendenziale decremento delle stesse.
- **I costi per il godimento di beni di terzi^{xxi}** - Hanno subito un incremento pari al 11,7%; è probabile che sull'andamento di questa voce abbiano pesato ancora le spinte inflazionistiche degli esercizi precedenti e, quindi, l'adeguamento dei relativi canoni.
- **Le spese per il personale^{xxii}** - Presentano un incremento pari al 2,0%. Tale incremento può dipendere prevalentemente dall'incremento del volume di attività svolta.
- **Ammortamenti^{xxiii}** - Per quanto riguarda gli investimenti, che costituiscono uno dei "motori" della crescita della produzione, nel 2023 si registra un'importante variazione. Tale dinamica conferma che una certa propensione all'investimento consente di ottenere economie di scala potenzialmente in grado di minimizzare i costi di produzione, che rappresentano una variabile

strategica di fondamentale importanza ai fini dell'incremento dei livelli di attività di qualsiasi azienda.

- **La redditività d'impresa^{xxiv}** - In base ai dati a consuntivo la redditività d'impresa ha registrato un significativo incremento nel periodo 2022 - 2023, pari al 39,0%.

Questo risultato appare coerente con la dinamica del volume di attività e dei costi operativi così come registrata. È chiaro, infatti, che una variazione dei costi totali meno che proporzionale rispetto alla variazione dei livelli di attività implica un incremento del risultato netto d'impresa.

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

6.4 INDICATORI DI EFFICIENZA

È bene approfondire le considerazioni svolte nella sezione precedente mediante l'analisi dei principali indicatori di efficienza (*produttività nominale del lavoro e competitività di costo*) considerando le rispettive variazioni durante il periodo 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'ISTAT²¹.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”²² 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”²³ (produttività nominale del lavoro) e il “Costo del lavoro”²⁴ per dipendente²⁵ (costo unitario) moltiplicato per 100; indica il valore aggiunto pro-capite prodotto per ogni 100 euro di costo del lavoro pro-capite. Quanto maggiore è il valore assunto dal medesimo indicatore, tanto maggiore sarà la competitività di costo di una certa Azienda.

La fonte dei dati è rappresentata dai prospetti di bilancio della Società Luce Perpetua S.n.c. in particolare dal conto economico, relativo all'esercizio 2023.

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

²² **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.

²³ **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.

²⁴ **Costo del lavoro:** comprende tutte le voci che costituiscono la retribuzione lorda del personale dipendente (dirigenti, quadri, impiegati, operai, commessi, apprendisti e lavoranti a domicilio): paga base, indennità di contingenza e altre indennità similari per la parte non conglobata, interessenze, lavoro straordinario, compensi per ferie e festività, gratifiche natalizie, mensilità oltre la dodicesima e altre analoghe erogazioni e corresponsioni in natura. Sono inoltre incluse le spese per contributi sociali al netto di eventuali fiscalizzazioni, le provvidenze varie, le quote accantonate nell'esercizio per provvedere alla successiva corresponsione delle indennità di fine rapporto lavoro e le spese sociali varie (nidi di infanzia, colonie marine e montane, ecc.).

²⁵ **Dipendente:** persona che svolge la propria attività lavorativa in un'unità giuridica ed è iscritta nel libro paga dell'impresa o istituzione.

La produttività nominale del lavoro

La produttività nominale del lavoro (misurata dal rapporto tra Valore aggiunto e numero di dipendenti) conseguita dalla Luce Perpetua S.n.c. nel 2023 è pari a € 119.059,0 e si connota per una variazione positiva, nel corso del periodo 2022 - 2023, pari al 46,7%. Tale variazione dipende dalla circostanza che l'incremento del Valore aggiunto (Valore della produzione meno costi esterni) è stato più che proporzionale rispetto alla variazione del numero di dipendenti che nel periodo in esame è risultato costante.

INDICATORI	Anno 2023	Anno 2022	MEDIA 2023-2022	Variazione 2023-2022
Valore aggiunto	119.059,0	81.151,0	100.105,00€	46,7%
Numero dipendenti	1,0	1,0	1,00	0,0%
Produttività nominale del lavoro	119.059,0	81.151,0	100.105,0	46,7%

Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2023 di Luce Perpetua S.n.c.

La competitività dei costi

All'incremento della produttività del lavoro, si è accompagnato il mantenimento pressoché costante del costo del lavoro. Tale indicatore ha registrato, infatti, una variazione positiva contenuta pari al 2,0% a fronte, come già ricordato, dell'invarianza del numero di dipendenti.

INDICATORI	Anno 2023	Anno 2022	MEDIA 2023-2022	Variazione 2023-2022
Produttività nominale del lavoro	119.059,0	81.151,0	100.105,00€	46,7%
Costo del lavoro unitario	45.931,8	45.052,0	45491,88	2,0%
Indicatore di competitività di costo	259,21	180,13	220,05	43,9%

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

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

L'indicatore di competitività di costo (pari al rapporto tra la produttività nominale del lavoro e il costo del lavoro unitario: quanto maggiore è il valore assunto dal medesimo indicatore, tanto maggiore sarà la competitività di costo del soggetto gestore in esame e, quindi, il rispettivo livello di efficienza), presenta, nel 2023, un valore pari a 259,21 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 259,21 euro di valore aggiunto) e una variazione positiva, periodo 2022 - 2023, pari a + 43,9%, giacché la variazione positiva del costo del lavoro unitario è decisamente inferiore rispetto all'incremento produttività del lavoro.

Conclusioni

In base ai valori sopra illustrati, è possibile affermare che la gestione del servizio in esame ha ripreso a registrare valori decisamente positivi di produttività, consentendo al management aziendale di perseguire l'obiettivo dell'equilibrio economico.

6.5 INDICATORI DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO GESTITO

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

Descrizione	Tipologia indicatore	Programmato	Effettivo
QUALITÀ CONTRATTUALE			
Definizione procedure di attivazione/variazione/cessazione del servizio (modulistica, accessibilità per l'acquisto, accessibilità alle informazioni e canali di comunicazione, etc.)	qualitativo	SI	SI
	(SI/NO)		
Tempo di risposta alle richieste di attivazione del servizio	quantitativo	30 gg	30 gg
Tempo di risposta alle richieste di variazione e cessazione del servizio	quantitativo	30 gg	30 gg
Tempo di attivazione del servizio	quantitativo	0 gg (a)	0 gg (a)
Tempo di risposta motivata a reclami	quantitativo	30 gg	30 gg
Tempi di risposta motivata a richieste di rettifica degli importi addebitati	quantitativo	30 gg	30 gg
Tempo di intervento in caso di segnalazioni per disservizi	quantitativo	(b)	(b)
Cicli di pulizia programmata	quantitativo	Non applicabile	Non applicabile
Carta dei servizi	qualitativo	NO	NO
Modalità di pagamento e/o gestione delle rateizzazioni	qualitativo	SI (c)	SI (c)
QUALITÀ TECNICA			

Descrizione	Tipologia indicatore	Programmato	Effettivo
Mappatura delle attività relative al servizio	qualitativo	SI	SI
Mappatura delle attrezzature e dei mezzi	qualitativo	Non applicabile	Non applicabile
Predisposizione di un piano di controlli periodici	qualitativo	SI	SI
Obblighi in materia di sicurezza del servizio	qualitativo	Non applicabile	Non applicabile
Accessibilità utenti disabili	qualitativo	Non applicabile	Non applicabile
Altri indicatori	qualitativo e/o quantitativo	Non disponibili	Non disponibili
QUALITÀ CONNESSA AGLI OBBLIGHI DI SERVIZIO PUBBLICO			
Agevolazioni tariffarie	quantitativo	Non applicabile	Non applicabile
Accessi riservati	quantitativo	Non applicabile	Non applicabile
Altri indicatori connessi agli obblighi di servizio pubblico	qualitativo e/o quantitativo	Non applicabile	Non applicabile

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

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

6.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO

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

DESCRIZIONE ATTIVITA' SVOLTA DAL GESTORE - COME DA CONTRATTO DI SERVIZIO /DISCIPLINARE	ESEGUITA	PARZIALMENTE	NON ESEGUITA
	(X)	ESEGUITA	(X)
		(X)	
- <i>Gestione annuale delle seguenti richieste:</i>	X		
<i>nuovi allacci; trasferimenti;</i>			
<i>revoche;</i>			
<i>subentri;</i>			
<i>compilazione dei relativi moduli e l'inserimento dei dati anagrafici dell'utente necessari per la fatturazione.</i>			
<i>Gestione della richiesta e ordine all'esecuzione della richiesta.</i>			
- <i>Ricevimento annuale delle segnalazioni dei guasti e invio ordine di riparazione.</i>	X		
- <i>Annuale controllo ed aggiornamento dei dati degli utenti ed eventuali eredi.</i>	X		
- <i>Emissione annuale della fatturazione elettronica</i>	X		

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

6.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE

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

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

L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata	SI/NO
	SI
Oneri per contratti di servizio (impegni)	15.800 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/residui)	7.945 €
L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione	SI/NO
	NO
Oneri per trasferimenti in conto capitale (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (impegni)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (impegni)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (impegni)	0 €

Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (impegni)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per garanzie, 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)	15.800 €
Totale oneri (pagamenti in c/competenza)	0 €
Totale oneri (pagamenti in c/residui)	7.945 €

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 € 15.800.

I pagamenti in conto competenza risultano pari a zero mentre i pagamenti in conto residui sono pari ad € 7.945.

Risultati in capo all'Ente dal punto di vista finanziario

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

ENTRATE DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO	
L'amministrazione riceve dividendi e/o altre entrate dalla	SI/NO

partecipazione	NO
Dividendi/utili distribuiti (accertamenti)	0 €
Dividendi/utili distribuiti (riscossioni c/competenza)	0 €
Dividendi/utili distribuiti (riscossioni c/residui)	0 €
Entrate per cessione quote (accertamenti)	0 €
Entrate per cessione quote (riscossioni c/competenza)	0 €
Entrate per cessione quote (riscossioni c/residui)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (accertamenti)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/competenza)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/residui)	0 €
Totale entrate (accertamenti)	0 €
Totale entrate (riscossioni c/competenza)	0 €
Totale entrate (riscossioni c/residui)	0 €

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

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

Qualità ed efficienza del servizio

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

La gestione del servizio presenta un livello di efficienza da considerarsi soddisfacente giacché la produttività del lavoro e, l'indice di competitività costo assumono valori relativamente elevati.

L'efficacia del servizio

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

Economicità della gestione del servizio

L'attuale gestione consente di perseguire l'obiettivo dell'economicità grazie al conseguimento di un dell'equilibrio economico come già evidenziato nel paragrafo 6.6; a riprova della capacità di generare ricavi in grado di coprire i costi. A ulteriore conferma di quanto detto, si consideri che il risultato di esercizio nel periodo 2022 - 2023 ha registrato un incremento pari al 39,0%.

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

➤ ***Andamento economico della gestione***

La gestione del servizio di Illuminazione votiva si distingue per un costante equilibrio economico, infatti, l'utile netto ha sperimentato, durante, il periodo 2022 - 2023, un valore sempre positivo, grazie ad un attento presidio dei costi.

➤ ***Indicatori di efficienza***

I valori assunti dalla "Produttività nominale del lavoro" e dall'indice di "Competitività di costo", hanno registrato una decisa ripresa, grazie all'incremento dei livelli di attività; a loro volta i costi hanno registrato un marcato rallentamento, determinando il miglioramento degli indicatori.

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

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

➤ ***Rispetto degli obblighi contrattuali***

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

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

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

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

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

7. IMPIANTI SPORTIVI - PISCINA COMUNALE

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

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

PRINCIPALI DATI RELATIVI ALLA GESTIONE DEL SERVIZIO DI GESTIONE DELLA PISCINA COMUNALE

DATI ANAGRAFICI DEL SOGGETTO GESTORE

Ragione Sociale/denominazione	Forus Italia SSD a R.L.	
Codice fiscale	04023380233	
Sede legale	Via fratelli ballerini 2 Verona VR	
Capitale sociale	€ 10.000,00 (i.v.)	
Società in house providing (SI / NO)		NO

QUOTA DI PARTECIPAZIONE DEL COMUNE

Il Comune di Cremona non detiene alcuna partecipazione in seno al capitale sociale di Forus Italia SSD a R.L.	2023	2022
	0,00%	0,00%

OGGETTO SOCIALE DEL GESTORE

L'organizzazione di attività sportive dilettantistiche svolte attraverso la diffusione e la pratica sia agonistica che didattica che di propaganda delle discipline del nuoto, della pallanuoto, dei tuffi, del nuoto sincronizzato, del salvamento e di ogni altra attività sportiva svolta nell'ambito delle Federazioni sportive e degli enti di promozione sportiva ai quali la società intenderà affiliarsi.

PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI DEL SOGGETTO GESTORE

PRINCIPALI AGGRAGATI DI CONTO ECONOMICO (a)	2023	2022
Valore della produzione	n.d	1.197.805
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	n.d	676.125
Risultato operativo (EBIT) (c)	n.d	682.103
Reddito netto	n.d	648.517

OGGETTO DELL'AFFIDAMENTO

Convenzione tra il Comune di Cremona e l'ATI Sport Management Spa SSD, Paolo Barchi S.r.l. e Giorgi F.lli S.r.l., per l'affidamento in concessione della gestione della piscina comunale, sita in Piazzale Azzurri d'Italia, con lavori accessori di ristrutturazione e riqualificazione nonché con oneri di progettazione.

MODALITA' DI AFFIDAMENTO

Affidamento a terzi con procedura ad evidenza pubblica all'ATI Sport Management Spa SSD - Cessione ramo azienda a Forus Italia SSD a R.L.

VALORE E DURATA DELL'AFFIDAMENTO

Importo dell'affidamento (IVA esclusa)	€ 5.700.000,00
Data inizio dell'affidamento	01/10/2017
Data fine dell'affidamento	30/09/2042

POPOLAZIONE SERVITA E VALORI PRO - CAPITE DELL'AFFIDAMENTO

Popolazione residente al 31.12	2023	2022
--------------------------------	-------------	-------------

	70.845	70.841
Costi / Ricavi pro-capite del servizio	€ 80,5	€ 80,5

Fonte: ns. elaborazione - (a) I valori esposti si riferiscono al Bilancio di 2022 di Forus Italia SSD a R.L.; b) EBITDA: Earning (margine) Before (prima) Interests (interessi) Taxes (imposte) Depreciation (svalutazioni) Amortization (ammortamenti); c) EBIT: Earning (margine) Before (prima) Interests (interessi) Taxes (imposte)

7.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO

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

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

7.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE

Le caratteristiche del servizio in esame, nonché le disposizioni del relativo contratto di servizio si riflettono nel corrispondente prospetto di conto economico 2023 di Forus Italia SSD r.l. Ad oggi tuttavia, tali risultanze non risultano ancora disponibili per cui nei paragrafi che seguono si ripropone l'analisi economica condotta per la relazione di ricognizione dello scorso anno.

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

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

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

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

In proposito si rimarca, che la gestione del Servizio si distingue per un costante equilibrio economico, infatti l'utile netto ha sperimentato, durante, il periodo 2021 - 2022, un valore sempre positivo, grazie alla buona dinamica degli indicatori intermedi (Valore aggiunto; EBITDA; EBIT). Il rispetto di tale condizione dipende dall'andamento dei principali aggregati economici di seguito dettagliati.

- **Consumi^{xxv}** - I consumi hanno registrato un lieve incremento pari all'1,0%. La dinamica dell'aggregato in esame dipende in buona misura dai costi relativi ai materiali di consumo (per esempio i prodotti chimici per la pulizia della piscina) impiegati nella gestione della

piscina. Si consideri, infatti, che tali costi hanno una forte incidenza sul totale dell'aggregato in parola. Nel medio termine, è prevedibile una flessione di tali costi ad esito del rallentamento delle tensioni inflazionistiche grazie all'attenuarsi (si spera) della crisi geopolitica in corso.

- **Costi per servizi^{xxvi}** - Nel 2022 l'incremento delle spese per acquisto dei servizi appare piuttosto contenuto. Questo valore dipende prevalentemente dai costi per le utenze (energia elettrica; acqua; riscaldamento) che incidono fortemente sul totale dell'aggregato in parola. Nel corso del periodo in esame, infatti, i medesimi costi hanno registrato un incremento per effetto delle tensioni inflazionistiche.
- **Decisioni Make or buy** - Per quanto attiene alle strategie di *Make or Buy* (scelta tra produzione in conto proprio o terziarizzazione: acquisto da fornitori terzi) strettamente correlate ai "costi per servizi", durante il periodo in esame si dovrebbe registrare una tendenziale stabilità delle stesse. Quanto detto è da ricollegare, probabilmente, alla decisione del management aziendale di perpetuare la terziarizzazione di alcune fasi produttive.
- **I costi per il godimento di beni di terzi^{xxvii}** - non hanno subito alcuna variazione, è probabile che sull'andamento di questa voce abbiano pesato le strategie di contenimento dei costi volte a non acquistare tali beni.
- **Le spese per il personale^{xxviii}** - Presentano un incremento tendenzialmente coerente con la variazione positiva del livello di attività.
- **Ammortamenti^{xxix}** - Per quanto riguarda gli investimenti, che costituiscono uno dei "motori" della crescita della produzione, nel 2022 non si registra alcuna variazione di tale voce, probabilmente in ragione della necessità di contenere i costi. Si ricorda, tuttavia, che la propensione agli investimenti consente di ottenere economie di scala potenzialmente in grado di minimizzare i costi di produzione; una variabile strategica di fondamentale importanza in questo settore.
- **La redditività d'impresa^{xxx}** - In base ai dati a consuntivo la redditività d'impresa ha registrato un leggero decremento (pari allo 0,4%) nel periodo 2021 - 2022. Questo risultato appare coerente con la dinamica dei costi e dei proventi finanziari così come registrata. È chiaro, infatti, che una variazione dei costi totali essenzialmente proporzionale rispetto alla variazione del valore della produzione implica una tendenziale invarianza del risultato netto d'impresa. Ai fini dell'equilibrio economico, tuttavia, il risultato di esercizio ha segnato un valore sempre positivo nel corso del periodo in esame.

In conclusione, il prospetto di conto economico della Forus Italia SSD a r.l., limitatamente all'esercizio 2022 ed in attesa di disporre delle risultanze 2023, evidenzia la capacità del Management di perseguire l'equilibrio della gestione, a garanzia della continuità del servizio e, nel rispetto del principio di economicità.

7.4 INDICATORI DI EFFICIENZA

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

A tale scopo, nel silenzio del Legislatore, si è ritenuto opportuno impiegare due principali indicatori: ***La produttività nominale del lavoro; L'indicatore di competitività di costo*** delle imprese, meglio noto come indicatore sintetico del successo dell'impresa, elaborato dall'ISTAT²⁶.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”²⁷ 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”²⁸ (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”²⁹ per dipendente³⁰ (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.

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

²⁷ **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.

²⁸ **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.

²⁹ **Costo del lavoro:** comprende tutte le voci che costituiscono la retribuzione lorda del personale dipendente (dirigenti, quadri, impiegati, operai, commessi, apprendisti e lavoranti a domicilio): paga base, indennità di contingenza e altre indennità similari per la parte non conglobata, interessenze, lavoro straordinario, compensi per ferie e festività, gratifiche natalizie, mensilità oltre la dodicesima e altre analoghe erogazioni e corresponsioni in natura. Sono inoltre incluse le spese per contributi sociali al netto di eventuali fiscalizzazioni, le provvidenze varie, le quote accantonate nell'esercizio per provvedere alla successiva corresponsione delle indennità di fine rapporto lavoro e le spese sociali varie (nidi di infanzia, colonie marine e montane, ecc.).

³⁰ **Dipendente:** persona che svolge la propria attività lavorativa in un'unità giuridica ed è iscritta nel libro paga dell'impresa o istituzione.

In considerazione dell'indisponibilità, alla data di predisposizione della presente relazione, dei dati di bilancio 2023, la fonte dei dati per l'analisi di efficienza è rappresentata dai prospetti di bilancio della Forus Italia SSD a R.L, in particolare dal conto economico, relativo all'esercizio 2022.

La produttività nominale del lavoro

La produttività nominale del lavoro (misurata dal rapporto tra Valore aggiunto e numero di dipendenti) conseguita dalla Forus Italia SSD a r.l. nel 2022 è pari a € 263.390,5 e si connota per una variazione positiva, nel corso del periodo 2021 - 2022, pari allo 0,3%. Tale variazione dipende dalla circostanza che l'incremento del Valore aggiunto è stato più che proporzionale rispetto alla variazione nulla del numero di dipendenti.

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

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

La competitività dei costi

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

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

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

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

L'indicatore di competitività di costo (pari al rapporto tra la produttività nominale del lavoro e il costo del lavoro unitario: quanto maggiore è il valore assunto dal medesimo indicatore, tanto maggiore sarà la competitività di costo del soggetto gestore in esame e, quindi, il rispettivo livello di efficienza), presenta, nel 2022, un valore pari a 279,1 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 279,1 euro di valore aggiunto) e una variazione, periodo 2021

- 2022, in leggera flessione (-0,7%), dimostrando che l'azienda, tendenzialmente riesce ad "assorbire" l'incremento del costo del lavoro.

Conclusioni

In base ai valori sopra illustrati, limitatamente all'esercizio 2022 ed in attesa dei dati di bilancio 2023, è possibile affermare che la gestione del servizio in esame è orientata a consolidare i rispettivi livelli di efficienza a garanzia del conseguimento dell'equilibrio economico.

7.5 INDICATORI DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO GESTITO

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

Descrizione	Tipologia indicatore	Programmato	Effettivo
QUALITÀ CONTRATTUALE			
Definizione procedure di attivazione/variazione/cessazione del servizio (modulistica, accessibilità per l'acquisto, accessibilità alle informazioni e canali di comunicazione, etc.)	qualitativo	Non applicabile	Non applicabile
	(SI/NO)		
Tempo di risposta alle richieste di attivazione del servizio	quantitativo	1 ora (a)	1 ora (a)
Tempo di risposta alle richieste di variazione e cessazione del servizio	quantitativo	1 giorno	1 giorno
Tempo di attivazione del servizio	quantitativo	30 minuti (b)	30 minuti (b)
Tempo di risposta motivata a reclami	quantitativo	2 giorni	2 giorni
Tempi di risposta motivata a richieste di rettifica degli importi addebitati	quantitativo	1 settimana	1 settimana
Tempo di intervento in caso di segnalazioni per disservizi	quantitativo	1 settimana	1 settimana
Cicli di pulizia programmata	quantitativo	3 volte al dì	3 volte al dì
Carta dei servizi	qualitativo	Contratto (c)	Contratto (c)
Modalità di pagamento e/o gestione delle rateizzazioni	qualitativo	SI (d)	SI (d)
QUALITÀ TECNICA			

Descrizione	Tipologia indicatore	Programmato	Effettivo
Mappatura delle attività relative al servizio	qualitativo	Contratto(c)	Contratto(c)
Mappatura delle attrezzature e dei mezzi	qualitativo	SI (e)	SI (e)
Predisposizione di un piano di controlli periodici	qualitativo	SI (f)	SI (f)
Obblighi in materia di sicurezza del servizio	qualitativo	SI (f)	SI (f)
Accessibilità utenti disabili	qualitativo	SI (f)	SI (f)
Altri indicatori	qualitativo e/o quantitativo	Non disponibili	Customer
QUALITÀ CONNESSA AGLI OBBLIGHI DI SERVIZIO PUBBLICO			
Agevolazioni tariffarie	quantitativo	18	18
Accessi riservati	quantitativo	6 giornate	3 giornate
Altri indicatori connessi agli obblighi di servizio pubblico	qualitativo e/o quantitativo	Non disponibili	Non disponibili

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

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

7.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO

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

DESCRIZIONE ATTIVITA' SVOLTA DAL GESTORE - COME DA CONTRATTO DI SERVIZIO /DISCIPLINARE	ESEGUITA	PARZIAL- MENTE	NON ESEGUITA
	(X)	ESEGUITA	(X)
		(X)	
Gestione piscina comunale in base a principi di efficienza complessiva	X		
Corrispondere al concedente un importo annuo di € 20.000,00 + Iva per interventi imprevisi e imprevedibili			RINVIATA AL 2024
Elaborazione e sviluppo progettazione inerente i lavori accessori	X		
Esecuzione a regola d'arte dei lavori e degli interventi previsti dal redigendo Progetto Esecutivo			X (b)
Reperimento risorse finanziarie necessarie all' integrale copertura dei fabbisogni relativi alla gestione della Piscina Comunale, nonché per i lavori accessori	X		
Allestimento della piscina comunale conformemente a quanto previsto nella Convenzione	X		
Spese di gestione, allacciamenti e consumo quali acqua, gas , energia elettrica, telefono e oneri e tasse, come previsti dalla legislazione vigente e tributi locali	X		
Manutenzione ordinaria e mantenimento in efficienza di tutti gli impianti tecnologici	X		
Ottenimento di tutte le autorizzazioni e certificazioni relative alle opere realizzate	X(d)	X (d)	
Dotare la piscina di adeguate attrezzature per consentire l'accesso alle vasche da parte di persone disabili	X		

Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds. a) Inviato progetto definitivo approvato dalla Giunta Comunale; b) Il progetto è esecutivo; c) Reperimento per lavori accessori avvenuto; d) Ottenute le autorizzazioni sui progetti definitivo ed esecutivo.

In merito alla “dimensione” della gestione in esame, lo svolgimento delle relative attività evidenzia un sostanziale rispetto degli obblighi contrattuali. Al riguardo, si precisa che il Comune effettua un

costante monitoraggio delle prestazioni gestionali e della prestazione relativa alla riqualificazione, parzialmente eseguita, al fine di garantire il completo rispetto degli obblighi contrattuali da parte del soggetto gestore.

In data 31 marzo 2023 è stata approvata la Deliberazione di Giunta Comunale N. 75 avente per oggetto:

“Approvazione in linea tecnica del progetto definitivo presentato da Forus Italia ssd a r.l. in relazione al project financing per la gestione della piscina comunale, sita in piazzale Azzurri d'Italia, con lavori accessori di ristrutturazione e riqualificazione, di cui al contratto n. 41453 di Repertorio, del 19 ottobre 2017”

L'efficacia di tale provvedimento di approvazione era subordinata alla acquisizione al Protocollo dell'Ente, entro il termine indicato dal Rup, del PEF aggiornato ed asseverato, del Piano gestionale e della relazione illustrativa del PEF.

Premesso che in data 12 maggio 2023, Forus ha presentato i documenti richiesti dal Rup (prot. 38736 del 15.05.2023) la Giunta Comunale, in data 31 ottobre 2023, ha deliberato con atto n. 258 l'“Approvazione del nuovo PEF Piano Economico Finanziario aggiornato ed asseverato, della relazione illustrativa del PEF e del piano di gestione, presentati da Forus Italia ssd a r.l., quale gestore dell'impianto natatorio comunale di Cremona, nonché dell'atto aggiuntivo alla convenzione di cui al Rep. 41453 del 19.10.2017.

Realizzazione della condizione sospensiva dell'efficacia della Deliberazione di Giunta n. 75 del 31.03.2023.”

7.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE

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

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

L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata	SI/NO
	SI
Oneri per contratti di servizio (impegni)	272.466 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/competenza)	249.761 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/residui)	45.411 €
L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione	SI/NO
	NO
Oneri per trasferimenti in conto capitale (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (impegni)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (impegni)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (impegni)	0 €

Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (impegni)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per garanzie, 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)	272.466 €
Totale oneri (pagamenti in c/competenza)	249.761 €
Totale oneri (pagamenti in c/residui)	45.411 €

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 € 272.466. In dettaglio, i pagamenti in conto competenza sono pari a € 249.761, i pagamenti in conto residui sono € 45.411.

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	
L'amministrazione riceve dividendi e/o altre entrate dalla partecipazione	SI/NO
	NO

Dividendi/utili distribuiti (accertamenti)	0 €
Dividendi/utili distribuiti (riscossioni c/competenza)	0 €
Dividendi/utili distribuiti (riscossioni c/residui)	0 €
Entrate per cessione quote (accertamenti)	0 €
Entrate per cessione quote (riscossioni c/competenza)	0 €
Entrate per cessione quote (riscossioni c/residui)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (accertamenti)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/competenza)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/residui)	0 €
Totale entrate (accertamenti)	0 €
Totale entrate (riscossioni c/competenza)	0 €
Totale entrate (riscossioni c/residui)	0 €

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

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

Qualità ed efficienza del servizio

Il Comune ha la possibilità di richiedere la modulazione dell'attività di servizio, tempi, orari, moduli operativi - incidenti direttamente sulla qualità del servizio offerto, favorendo in termini organizzativi ogni opportunità per implementare moduli forieri di maggiore comodità nella fruizione del servizio. La gestione del servizio è orientata verso il miglioramento dei livelli di efficienza come ampiamente argomentato nel paragrafo 7.4.

L'efficacia del servizio

L'efficacia del servizio svolto è valutata in primis in ordine al rispetto degli obblighi previsti dal contratto di concessione che come già evidenziato nel paragrafo 7.6 sono in buona parte assolti.

Economicità della gestione del servizio

L'attuale gestione sembra in grado di conseguire l'obiettivo dell'economicità come dimostrato dal conseguimento dell'equilibrio economico evidenziato nel paragrafo 7.3 e dalla sostanziale stabilità del risultato di esercizio ottenuta grazie ad un attento presidio della rispettiva struttura dei costi, a fronte di un leggero incremento del valore della produzione.

7.8 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 della Piscina comunale, sulla base dei dati al 31/12/2022 ed in attesa di disporre del bilancio 2023, si distingue per un costante equilibrio economico, infatti, l'utile netto ha sperimentato, durante, il periodo 2021 - 2022, un valore sempre positivo, grazie alla buona dinamica degli indicatori intermedi (EBITDA; EBIT).

➤ ***Indicatori di efficienza***

I valori assunti dalla "Produttività nominale del lavoro" e, dall'indice di "Competitività di costo", sulla base dei dati al 31/12/2022 ed in attesa di disporre del bilancio 2023, si distinguono per una certa dinamicità a dimostrazione del fatto che la gestione della società mira all'incremento dei livelli di efficienza. La variazione del valore aggiunto è più che proporzionale rispetto alla dinamica dell'occupazione (stabile) dimostrando, quindi, che l'incremento dei livelli di attività (se pur non particolarmente intenso) è ottenuto perseguendo un'efficiente allocazione dei fattori produttivi.

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

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

➤ ***Rispetto degli obblighi contrattuali***

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

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

Gli oneri in capo all'Ente sono giustificati, dai risultati conseguiti dal punto vista della qualità / efficienza / efficacia del servizio che sono da considerarsi in linea con gli obiettivi dell'Ente.

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

Ad esito delle analisi comparative svolte, l'Ente ha ritenuto opportuno affidare il servizio in esame mediante procedimento ad evidenza pubblica, non ricorrendo, quindi, all'opzione gestionale del in house providing.

8. GESTIONE RIFIUTI

8.1 SOGGETTO AFFIDATARIO: APRICA S.P.A.

Di seguito, si illustrano le *principali informazioni di sintesi* relative al soggetto affidatario, Aprica s.p.a. e, al servizio gestito (Gestione rifiuti) che saranno approfondite nei paragrafi successivi.

PRINCIPALI DATI RELATIVI ALLA GESTIONE DEL SERVIZIO DI GESTIONE RIFIUTI

DATI ANAGRAFICI DEL SOGGETTO GESTORE

Ragione Sociale/denominazione	Aprica s.p.a.	
Codice fiscale	008022501175	
Sede legale	Brescia Via Lamarmora 230	
Capitale sociale	10.000.000	
Società in house providing (SI / NO)		NO

QUOTA DI PARTECIPAZIONE DEL COMUNE

Il Comune di Cremona non detiene partecipazioni in Aprica s.p.a.	2023	2022
	0%	0%

OGGETTO SOCIALE DEL GESTORE

Raccolta rifiuti e Igiene Urbana

PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI DEL SOGGETTO GESTORE

PRINCIPALI AGGRAGATI DI CONTO ECONOMICO (a)	2023	2022
Valore della produzione	197.710.683	137.923.453
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	9.503.275	3.800.672
Risultato operativo (EBIT) (c)	-5.054.211	-6.467.998
Reddito netto	-4.056.023	-5.345.370

OGGETTO DELL’AFFIDAMENTO

Servizi di raccolta e smaltimento dei rifiuti solidi urbani nel territorio del Comune

MODALITA’ DI AFFIDAMENTO

Affidamento in origine in capo ad A.E.M S.p.A subingresso Aprica S.p.A dal 31.12.2023

VALORE E DURATA DELL’AFFIDAMENTO

Importo dell’affidamento (IVA esclusa)	n.d
Data inizio dell’affidamento	31/12/2023
Data fine dell’affidamento	31/12/2030

POPOLAZIONE SERVITA E VALORI PRO - CAPITE DELL’AFFIDAMENTO

Popolazione residente al 31.12	2023	2022
	70.845	70.841
Costi / Ricavi pro-capite del servizio		

8.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO

Il servizio di nettezza urbana, in origine affidato alla società AEM Cremona s.p.a., a seguito della deliberazione di Consiglio Comunale prot. n. 30789 del 16 maggio 2016, è stato posto in carico alla società Linea Gestioni s.r.l. del Gruppo LGH, successivamente fusa per incorporazione in Aprica S.p.a. a decorrere dal 31 dicembre 2023.

Alla società è affidato il servizio di nettezza urbana, con il diritto di gestirlo nell'ambito territoriale nonché di progettare, realizzare e gestire gli interventi e gli impianti ad esso occorrenti.

La società è tenuta ad attenersi alle disposizioni del Regolamento Comunale per i servizi di nettezza urbana, in particolare per quanto riguarda:

- Area di espletamento del servizio di raccolta dei rifiuti solidi urbani interni;
- Competenze;
- Organizzazione del servizio;
- Tipologia di contenitori e modalità per la localizzazione e la collocazione dei medesimi;
- Frequenza di espletamento del servizio di allontanamento dei rifiuti;
- Modalità delle raccolte differenziate e le norme per la rispettiva attuazione;
- Modalità di trasporto
- Norme generali di comportamento.

L'esecuzione del servizio non può essere interrotta né sospesa dalla Società salvo cause di forza maggiore, ed in questo caso, deve essere ripristinata al più presto.

Ove la regolare esecuzione possa essere impedita da lavori e attività posta in essere dal Comune, questo si obbliga ad informare la Società almeno 48 ore prima fornendo tutti gli elementi necessari all'apportamento delle modifiche del servizio.

Rispetto all'articolazione effettuata da Arera delle attività che caratterizzano il servizio integrato di rifiuti, gli interventi a carico del gestore esterno sono i seguenti:

- a) la gestione dei rifiuti urbani in tutte le singole fasi: raccolta, trattamento e smaltimento dei rifiuti urbani sia in forma indifferenziata che in modo differenziato, privilegiando il recupero dei materiali e/o quello energetico;
- b) le attività di spazzamento, pulizia, lavaggio di piazze, strade e altri luoghi pubblici, o di uso pubblico nonché svuotamento cestini ivi presenti;
- c) la rimozione e lo smaltimento dei rifiuti di qualunque natura o provenienza giacenti sulle strade ed aree pubbliche o di uso pubblico di competenza comunale;

- d) l'espletamento delle attività relative all'applicazione e riscossione della tariffa rifiuti, secondo i termini e modalità indicati nel Regolamento per la disciplina della tariffa corrispettiva;
- e) stabilire le modalità di conferimento e frequenza di raccolta in funzione delle varie frazioni nonché gli orari delle operazioni di svuotamento ed asporto;
- f) promuovere l'innovazione tecnologica del servizio di raccolta e garantire l'idoneità ed il rinnovo di contenitori e mezzi operativi.

8.3 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 della Società Aprica s.p.a..

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

Aggregati economici	Anno 2023	Anno 2022	Variazione 2023-2022
Valore della Produzione (a)	197.710.683,0	137.923.453,0	43,3%
Costi per materie	18.192.928,0	12.443.920,0	46,2%
Costi per servizi	93.405.000,0	70.503.000,0	32,5%
Costi per god. di beni di terzi	3.519.589,0	3.015.158,0	16,7%
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-	-	-
Oneri diversi di gestione	-	-	-
Costi esterni (b)	115.117.517,0	85.962.078,0	33,9%
Valore aggiunto (a) -(b)	82.593.166,0	51.961.375,0	59,0%
Costi del personale	73.089.891,0	48.160.704,0	51,8%
Margine operativo lordo (MOL)	9.503.275,0	3.800.671,0	150,0%
Ammortamenti e svalutazioni	14.491.486,0	9.985.669,0	45,1%
Accantonamenti	66.000,0	283.000,0	-76,7%
Risultato operativo caratteristico	-5.054.211,0	-6.467.998,0	-21,9%
Totale proventi e oneri finanziari (+/-)	-853.728,0	-765.290,0	11,6%
Risultato ordinario	-5.907.939,0	-7.233.288,0	-18,3%
Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (+/-)	-	-	-
Risultato prima delle imposte	-5.907.939,0	-7.233.288,0	-18,3%
Imposte sul reddito dell'esercizio	-1.851.916,0	-1.887.918,0	-1,9%

Relativamente ai dati economici del gestore, si osserva il conseguimento di un risultato di esercizio negativo, seppur in miglioramento rispetto all'esercizio precedente; occorre peraltro precisare che, con riferimento allo specifico servizio svolto per il Comune di Cremona, lo stesso è subordinato all'applicazione della metodologia tariffaria prevista da Arera (cd MTR-2), che ha, quale cardine della propria impostazione, la salvaguardia dell'equilibrio economico della gestione. Le risultanze complessive della società Aprica S.p.a. sono pertanto dovute ad un processo di riorganizzazione aziendale che non incide sulla sostenibilità economica del servizio svolto per conto dell'ente.

L'analisi della situazione societaria complessiva e della sua sostenibilità è ricavabile dal monitoraggio dell'andamento dei principali aggregati economici, illustrati nella Relazione sulla gestione al Bilancio 2023, riportati di seguito:

- **Consumi^{xxxi}** - I consumi hanno registrato un significativo incremento pari al 46,2%. La dinamica dell'aggregato in esame è connessa prevalentemente all'acquisto di carburante e di materiali.
- **Costi per servizi^{xxxii}** - L'importo della voce ha subito sostanziali variazioni rispetto allo scorso anno (+32,5%). Le voci di costo più significative riguardano i costi di trasporto e smaltimento rifiuti (43.786 migliaia di euro), i costi dei servizi affidati per lo svolgimento delle attività di igiene urbana, di cui affidati a terzi (18.953 migliaia di euro), a società controllate (1.587 migliaia di euro), costi per servizi corporate da A2A S.p.A. (14.587 migliaia di euro), costi per servizi da A2A Ambiente S.p.A. (1.864 migliaia di euro)..
- **Decisioni Make or buy** - Per quanto attiene alle strategie di *Make or Buy* (scelta tra produzione in conto proprio o terziarizzazione: acquisto da fornitori terzi) strettamente correlate ai "costi per servizi", durante il periodo in esame si dovrebbe registrare un tendenziale incremento del ricorso a soggetti terzi, come evidenziato nella nota relativa proprio all'incremento dei costi per servizi.
- **I costi per il godimento di beni di terzi^{xxxiii}** - Tale voce segnala un incremento del 16,7% ed è prevalentemente composta dal costo dei noleggi di calotte, di attrezzature e di autoveicoli.
- **Le spese per il personale^{xxxiv}** - Il costo del personale, comprensivo degli oneri sociali e del trattamento di fine rapporto si è attestato a 73.090 migliaia di euro (48.161 migliaia di euro nel precedente esercizio), di cui 19.978 migliaia di euro di competenza LGE. L'organico medio della società è risultato pari a 1.472 unità (1.401 unità nell'esercizio 2022, di cui 434 di competenza LGE).

- **Ammortamenti^{xxxv}** - Per quanto riguarda gli investimenti, che costituiscono uno dei “motori” della crescita della produzione; nel 2023 gli "Ammortamenti" risultano pari a 14.492 migliaia di euro (9.887 migliaia di euro al 31 dicembre 2022). Tale voce include ammortamenti derivanti dagli investimenti effettuati al netto degli ammortamenti conseguenti la conclusione del processo di ammortamento di parti di impianto e di dismissioni intervenute nel periodo. Gli ammortamenti sono calcolati sulla base di aliquote economico-tecniche ritenute rappresentative delle residue possibilità di utilizzazione delle immobilizzazioni materiali.
- **La redditività d'impresa^{xxxvi}** - In base ai dati a consuntivo la **redditività** d'impresa continua a rilevare un risultato negativo; tuttavia, nell'ambito della relazione sulla gestione, gli amministratori segnalano che nonostante la perdita registrata nel corso dell'esercizio, la società presenta un Patrimonio netto positivo e pari a 33.103, tenuto conto altresì del fatto che il Gruppo A2A garantisce il supporto finanziario per far fronte alle obbligazioni contrattuali della Società. La posizione finanziaria netta è negativa e pari a 34.940 ed è connessa al conto corrente di tesoreria centralizzata in essere con la Capogruppo A2A S.p.A. Tenuto conto di ciò, non si riscontrano criticità con riferimento alla solidità patrimoniale e finanziaria della società, dal momento che il Gruppo A2A garantisce il supporto finanziario per far fronte alle obbligazioni contrattuali della Società. Sulla base di quanto illustrato gli amministratori ritengono pertanto soddisfatto il criterio della continuità aziendale per i 12 mesi successivi alla data di approvazione del bilancio

In conclusione, il prospetto di conto economico della società Aprica S.p.a., pur evidenziando una situazione complessiva ancora in perdita, se combinato con la solidità patrimoniale e finanziaria della società nonché con la disciplina tariffaria del servizio rifiuti, che deve assicurare l'equilibrio economico della gestione, non pregiudica la continuità del servizio e la salvaguardia dei fabbisogni della collettività.

8.4 INDICATORI DI EFFICIENZA

È bene approfondire le considerazioni svolte nella sezione precedente mediante l'analisi dei principali indicatori di efficienza (*produttività nominale del lavoro* e, la *competitività di costo*) considerando le rispettive variazioni durante il periodo 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'ISTAT³¹.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”³² 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”³³ (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”³⁴ per dipendente³⁵ (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 Aprica s.p.a., in particolare dal conto economico, relativi all'esercizio 2023.

³¹<https://www.istat.it/it/competitivita>

³² **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.

³³ **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.

³⁴ **Costo del lavoro:** comprende tutte le voci che costituiscono la retribuzione lorda del personale dipendente (dirigenti, quadri, impiegati, operai, commessi, apprendisti e lavoranti a domicilio): paga base, indennità di contingenza e altre indennità similari per la parte non conglobata, interessenze, lavoro straordinario, compensi per ferie e festività, gratifiche natalizie, mensilità oltre la dodicesima e altre analoghe erogazioni e corresponsioni in natura. Sono inoltre incluse le spese per contributi sociali al netto di eventuali fiscalizzazioni, le provvidenze varie, le quote accantonate nell'esercizio per provvedere alla successiva corresponsione delle indennità di fine rapporto lavoro e le spese sociali varie (nidi di infanzia, colonie marine e montane, ecc.).

³⁵ **Dipendente:** persona che svolge la propria attività lavorativa in un'unità giuridica ed è iscritta nel libro paga dell'impresa o istituzione.

La produttività nominale del lavoro

La produttività nominale del lavoro (misurata dal rapporto tra Valore aggiunto e numero di dipendenti) conseguita da Aprica S.p.A. nel 2023 è pari a circa € 81.856,5 e, si connota per una rilevante variazione positiva, nel corso del periodo 2022 - 2023, pari al 52,3%. Tale variazione dipende dalla circostanza che l'incremento del Valore aggiunto è stato più che proporzionale rispetto alla variazione del numero di dipendenti che nel periodo in esame è salito a 1.009 unità.

INDICATORI	Anno 2023	Anno 2022	MEDIA 2023-2022	Variazione 2023-2022
Valore aggiunto	82.593.166,0	51.961.375,0	67.277.270,50	59,0%
Numero dipendenti	1.009,0	967,0	988,00	4,3%
Produttività nominale del lavoro	81.856,5	53.734,6	68.094,4	52,3%

Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio Aprica s.p.a.

La competitività dei costi

Il forte incremento della produttività del lavoro giustifica, dal punto di vista del rispetto degli equilibri economici, il contemporaneo incremento del costo del lavoro che ha registrato una variazione positiva pari al 45,4% a fronte di un minimo incremento del numero di dipendenti.

INDICATORI	Anno 2023	Anno 2022	MEDIA 2023-2022	Variazione 2023-2022
Produttività nominale del lavoro	81.856,5	53.734,6	67.795,54	52,3%
Costo del lavoro unitario	72.437,9	49.804,2	61121,10	45,4%
Indicatore di competitività di costo	113,00	107,89	110,92	4,7%

Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio Aprica 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 apprezzabile pari a 113,0 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 113,0 euro di valore aggiunto) e una lieve variazione positiva, nel periodo 2022 - 2023, pari al 4,7%, dimostrando che l'azienda, essendo improntata al miglioramento dell'efficienza, riesce ad "assorbire" agevolmente l'incremento del costo del lavoro.

Conclusioni

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

8.5 INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO

Con deliberazione n. 15/2022/R/rif, l'Autorità di Regolazione per Energia , Reti e Ambiente ha adottato il Testo unico per la regolazione della qualità del servizio di gestione dei rifiuti urbani (TQRIF), prevedendo l'introduzione di un set di obblighi di qualità contrattuale e tecnica, minimi ed omogenei per tutte le gestioni, affiancati da indicatori di qualità e relativi standard generali differenziati per Schemi regolatori, individuati in relazione al livello qualitativo effettivo di partenza garantito agli utenti nelle diverse gestioni. Nel prospetto che segue si rendicontano i valori conseguiti dal gestore in relazione allo Schema regolatorio adottato dal Comune di Cremona nella veste di Ente Territorialmente competente.

PARAMETRI QUALITATIVI TQRIF ARERA		
Descrizione	Valori	Note
Adozione e pubblicazione di un'unica Carta della qualità del servizio per gestione	SI	Adottata con Delibera del Consiglio Comunale n.73 del 19/12/2022
Modalità di attivazione del servizio	SI	Attivazione entro 90 gg solari dall'inizio del possesso o detenzione dell'immobile a mezzo posta, via e-mail o sportello fisico-
Procedura per la gestione dei reclami, delle richieste scritte di informazioni	SI	Modulistica presente sul sito internet del Gestore , risposta fornita al segnalante entro 20 giorni.
Obblighi e requisiti minimi dello sportello fisico e online	No	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)
Obblighi di servizio telefonico	SI	Tempo di attesa massimo di 2 minuti
Obblighi in materia di servizi di ritiro su chiamata e modalità per l'ottenimento di tali servizi	Si	La raccolta ingombranti su prenotazione viene eseguita entro massimo 15 giorni dalla richiesta.
Obblighi in materia di disservizi e riparazione delle attrezzature per la raccolta domiciliare	Si	Ripristino entro 3 giorni dalla segnalazione
Predisposizione di una mappatura delle diverse aree di raccolta stradale e di prossimità	Si	Riportato in Carta della Qualità
Predisposizione di un Programma delle attività di raccolta e trasporto	Si	Riportato in Carta della Qualità
Predisposizione di un Piano di controlli periodici sullo stato di riempimento e di corretto funzionamento delle aree di raccolta stradale o di prossimità	No	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)

PARAMETRI QUALITATIVI TQRIF ARERA

Descrizione	Valori	Note
Registrazione delle interruzioni del servizio di raccolta e trasporto	No	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)
Predisposizione di un Programma delle attività di spazzamento e lavaggio delle strade	Si	Riportato in Carta della Qualità
Registrazione delle interruzioni del servizio di spazzamento e lavaggio delle strade	No	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)
Obblighi in materia di sicurezza del servizio di gestione dei rifiuti urbani	Si	Per le situazioni di pericolo inerenti al servizio , il gestore ha attivato un numero verde gratuito attivo 24 ore su 24
Percentuale minima di risposte alle richieste di attivazione inviate entro trenta (30) giorni lavorativi	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)
Percentuale minima di attrezzature per la raccolta consegnate all'utente entro cinque (5) giorni lavorativi, senza sopralluogo	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)
Percentuale minima di attrezzature per la raccolta consegnate all'utente entro dieci (10) giorni lavorativi, con sopralluogo	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)
Percentuale minima di risposte alle richieste di variazione e di cessazione del servizio inviate entro trenta (30) giorni lavorativi	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)
Percentuale minima di risposte a reclami scritti inviate entro trenta (30) giorni lavorativi	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)
Percentuale minima di risposte a richieste scritte di informazioni inviate entro trenta (30) giorni lavorativi	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)
Percentuale minima di reclami, ovvero di richieste inoltrate al gestore della raccolta e trasporto e/o spazzamento e lavaggio delle strade entro cinque (5) giorni lavorativi	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)
Percentuale minima di risposte ricevute dal gestore dell'attività di gestione tariffe e rapporto con gli utenti, inoltrate all'utente entro cinque (5) giorni lavorativi	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)

PARAMETRI QUALITATIVI TQRIF ARERA

Descrizione	Valori	Note
Percentuale minima di risposte a richieste scritte di rettifica degli importi addebitati inviate entro sessanta (60) giorni lavorativi	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)
Tempo medio di attesa tra l’inizio della risposta e l’inizio della conversazione con l’operatore o la conclusione della chiamata per rinuncia prima dell’inizio della conversazione con l’operatore (Tempo medio di attesa per il servizio telefonico)	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)
Percentuale minima di rettifiche degli importi non dovuti effettuati entro centoventi (120) giorni lavorativi	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)
Percentuale minima di ritiri di rifiuti su chiamata entro quindici (15) giorni lavorativi	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)
Percentuale minima di segnalazioni per disserviziù con tempo di intervento entro cinque (5) giorni lavorativi, senza sopralluogo	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)
Percentuale minima di segnalazioni per disservizi con tempo di intervento entro dieci (10) giorni lavorativi, con sopralluogo	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)
Percentuale minima di richieste per la riparazione delle attrezzature per la raccolta domiciliare con tempo di intervento entro dieci (10) giorni lavorativi, senza sopralluogo	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)
Percentuale minima di richieste per la riparazione delle attrezzature per la raccolta domiciliare con tempo di intervento entro quindici (15) giorni lavorativi, con sopralluogo	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)
Puntualità del servizio di raccolta e trasporto	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)
Diffusione dei contenitori della raccolta stradale e prossimità non sovra-riempiti	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)
Durata delle interruzioni del servizio di raccolta e trasporto non superiori a ventiquattro (24) ore	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)

PARAMETRI QUALITATIVI TQRIF ARERA		
Descrizione	Valori	Note
Puntualità del servizio di spazzamento e lavaggio delle strade	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)
Durata delle interruzioni del servizio di spazzamento e lavaggio delle strade non superiore a ventiquattro (24) ore	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)
Percentuale minima di prestazioni di pronto intervento in cui il personale incaricato dal gestore arriva sul luogo entro quattro (4) ore dall’inizio della conversazione con l’operatore	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)
N. disservizi segnalati da utenza	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)
N. disservizi segnalati da ente committente	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)
N. disservizi segnalati da utenza RISOLTI	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)
N. disservizi segnalati da ente committente RISOLTI	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)

In merito agli indicatori di qualità riportati, gli interventi posti in essere dal gestore del servizio risultano in linea con lo schema regolatorio condiviso.

8.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO

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

DESCRIZIONE ATTIVITA' SVOLTA DAL GE- STORE - COME DA CONTRATTO DI SERVIZIO /DI- SCIPLINARE	ESEGUITA (X)	NOTE	PARZIAL- MENTE ESE- GUITA (X)	NON ESE- GUITA (X)
Raccolta e smaltimento dei rifiuti solidi urbani nel territorio del Comune, con gestione di tutte le singole fasi	X	<i>Raccolta porta a porta per utenze domestiche e non domestiche con calendario differenziato per singola frazione.</i>		
Attività di spazzamento, pulizia, lavaggio di piazze, strade e altri luoghi pubblici, o di uso pubblico	X	<i>Il servizio è svolto manualmente e con l'ausilio di macchine operatrici e comprende lo svuotamento dei cestini</i>		
Rimozione e smaltimento dei rifiuti giacenti sulle strade ed aree pubbliche o di uso pubblico di competenza comunale	X	<i>Il servizio è reso in base alle segnalazioni della cittadinanza sulla base delle quali è predisposto un programma di intervento</i>		
Gestione della tariffa corrispettiva e del rapporto con gli utenti	X	<i>A partire dal 01.01.2023 accertamento e riscossione , gestione reclami , gestione banca dati utenti e rapporto utenti allo sportello</i>		

In merito alla “dimensione” della gestione in esame, lo svolgimento delle relative attività evidenzia un sostanziale rispetto degli obblighi contrattuali.

8.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE

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

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

L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata	SI/NO
	SI
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)	2.553.403 €
L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione	SI/NO
	SI
Oneri per trasferimenti in conto capitale (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/residui)	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)	366 €
Totale oneri (impegni)	0 €
Totale oneri (pagamenti in c/competenza)	0 €
Totale oneri (pagamenti in c/residui)	2.553.769 €

NOTE

Inseriti 0 euro per impegni per cds perché si compensano con l'entrata, difatti dal 1 gennaio 2023 la gestione rifiuti urbani diventata integrata comprendendo in capo al gestore l'attività amministrativa di riscossione della tariffa e il rapporto con l'utenza- pertanto i corrispettivi del servizio sono direttamente introitati dal gestore del servizio stesso e non imputati al bilancio comunale.

NOTE

* gli impegni si riferiscono alle seguenti voci che vengono fatturate dal gestore al comune di Cremona: recupero evasione tari anni precedenti- sanzione per violazione regolamenti, Igiene urbana, trasferimento miur per rimborso spese scuole statali

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

Come appare in tabella, gli oneri in capo al Comune, relativi al contratto per la gestione del servizio in esame, in ordine alle impegni assunti nel 2023 sono pari ad € 0 per le motivazioni espresse in nota. I pagamenti in conto competenza sono pertanto pari a € 0 mentre i pagamenti in conto residui risultano pari ad € 2.553.69.

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

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

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

Qualità ed efficienza del servizio

Il Comune ha la possibilità di richiedere alcune modulazioni 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 8.4.

L'efficacia del servizio

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

Economicità della gestione del servizio

L'attuale gestione sembra in grado di conseguire l'obiettivo dell'economicità del servizio pur a fronte di risultati economici negativi a livello societario, come evidenziato nel paragrafo 8.3.

La recente pubblicazione, “Rapporto annuale – novembre 2024” dell’Osservatorio Prezzi e Tariffe per la gestione dei Rifiuti Urbani, elaborato da Cittadinanzattiva, evidenzia come Cremona si collochi alla terza posizione nella classifica delle città capoluogo con sistema di tariffazione del servizio di gestione dei rifiuti più economici; l’indagine ha interessato le tariffe rifiuti applicate in tutti i capoluoghi di provincia italiani, e ha preso come riferimento una famiglia tipo composta da 3 persone ed una casa di proprietà di 100 metri quadri.

8.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI

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

➤ ***Andamento economico della gestione***

La gestione del servizio rifiuti è regolata dalla Metodologia Arera per quanto riguarda le disposizioni tariffarie; tali regole devono assicurare l'equilibrio economico della gestione del servizio; per questo motivo, pur rilevando dei risultati economici negativi a livello societario, si ritiene che la sostenibilità del servizio erogato al Comune di Cremona non sia in discussione, anche tenuto conto della solidità patrimoniale e finanziaria che il gestore può assicurare.

➤ ***Indicatori di efficienza***

I valori assunti dalla "Produttività nominale del lavoro" e dall'indice di "Competitività di costo" si distinguono per livelli relativamente elevati segnalando che la gestione della società mira all'incremento della rispettiva efficienza. La variazione dell'occupazione, positiva, è meno che proporzionale rispetto alla variazione del valore aggiunto, assicurando il mantenimento di livelli di produttività e, quindi di efficienza, apprezzabili.

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

La qualità del servizio è soggetta alle disposizioni del TQRIF (Testo unico per la regolazione della qualità del servizio di gestione dei rifiuti urbani) approvato con deliberazione n. 15/2022/R/rif, dell'Autorità di Regolazione per Energia , Reti e Ambiente. In merito agli indicatori previsti dal TQRIF relativi allo schema regolatorio della qualità individuato dal Comune nella veste di Ente Territorialmente Competente, 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 all'affidatario, in base alle evidenze emerse, sono da considerarsi assolti.

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

Gli oneri in capo all'Ente sono giustificati, dai risultati conseguiti dal punto vista della qualità / efficienza / efficacia del servizio che sono da considerarsi in linea con gli obiettivi dell'Ente. Si rinvia ad opportune valutazioni nell'ambito dell'esecuzione del contratto, la verifica - delle opzioni e dei percorsi consentiti dal vigente ordinamento e delle disposizioni e adempimenti ARERA- di soluzioni alternative alla corrente in grado di assicurare un miglioramento dei vari indicatori sin qui richiamati

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

Si rimanda al paragrafo “Oneri e risultati in capo all’Ente”.

9. FARMACIE COMUNALI

9.1 SOGGETTO AFFIDATARIO: AFM CREMONA S.P.A.

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

PRINCIPALI DATI RELATIVI ALLA GESTIONE DEL SERVIZIO DI GESTIONE DELLE FARMACIE COMUNALI

DATI ANAGRAFICI DEL SOGGETTO GESTORE

Ragione Sociale/denominazione	Azienda Farmaceutica Municipale s.p.a.	
Codice fiscale	1070740194	
Sede legale	Via Geromini 5 - Cremona	
Capitale sociale	2.336.400	
Società in house providing (SI / NO)		NO

QUOTA DI PARTECIPAZIONE DEL COMUNE

Società partecipata direttamente dal Comune di Cremona	2023	2022
	21,94%	21,94%

OGGETTO SOCIALE DEL GESTORE

Servizio Farmaceutico

PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI DEL SOGGETTO GESTORE

PRINCIPALI AGGRAGATI DI CONTO ECONOMICO (a)	2023	2022
Valore della produzione	30.455.375	28.695.847
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	3.538.247	2.757.354
Risultato operativo (EBIT) (c)	3.344.823	2.514.899
Reddito netto	2.477.524	1.850.924

OGGETTO DELL’AFFIDAMENTO

Servizio farmaceutico pubblico

MODALITA’ DI AFFIDAMENTO

Affidamento diretto

VALORE E DURATA DELL’AFFIDAMENTO

Importo dell’affidamento (IVA esclusa) (d)	2.809.525,53 (valore in lire: 5.440.000.000)
Data inizio dell’affidamento	1/03/1999
Data fine dell’affidamento	30 anni

POPOLAZIONE SERVITA E VALORI PRO - CAPITE DELL’AFFIDAMENTO

Popolazione residente al 31.12	2023	2022
	70.845	70.841
Costi / Ricavi pro-capite del servizio	n.d.	n.d.

Fonte: ns. elaborazione - a) Valori relativi al conto economico complessivo della Società; (b) Earning (margin) Before (prima) Interests (interessi) Taxes (imposte) Depreciation (svalutazioni) Amortization (ammortamenti); c) EBIT: Earning (margin) Before (prima) Interests (interessi) Taxes (imposte); d) Atto aggiuntivo alla convenzione – contratto di servizio 1/03/1999 importo per l’affidamento del servizio a titolo oneroso corrisposto dalla società al Comune entro il 31/05/2000.

9.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO

Nell'ambito del proprio territorio il Comune di Cremona gestisce le farmacie pubbliche di cui è titolare a mezzo di società a partecipazione mista pubblico privata A.F.M. Cremona S.p.A., di cui l'ente detiene il 21,94% delle azioni.

Il servizio risulta affidato alla società per anni 30 a decorrere dal 01/03/1999.

Al fine di consentire la migliore gestione del servizio, A.F.M. Cremona S.p.A. si impegna:

- a gestire il servizio farmaceutico relativamente alle farmacie di cui il Comune è titolare.
- ad eseguire tutti gli ulteriori servizi previsti dal proprio statuto.

La società nell'espletamento del servizio farmaceutico, persegue i seguenti obiettivi:

- promuovere l'uso corretto del farmaco
- promuovere, organizzare ed attuare sistematicamente all'interno delle farmacie e sul territorio iniziative di educazione sanitaria tese a sviluppare progetti di prevenzione anche nell'ambito di programmi del Servizio sanitario Nazionale.
- realizzare una politica di prezzi al pubblico del mercato parafarmaceutico al fine di tutelare l'interesse dei consumatori.
- mantenere l'organizzazione oraria, di servizio continuativo 24 ore (diurno e notturno) a mezzo di idonea farmacia debitamente attrezzata.
- assumere ogni responsabilità connessa alla gestione del servizio.
- assumere l'obbligo di assicurare il soddisfacimento del servizio pubblico predetto, nella quantità e con la qualità richiesta.

9.3 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 di AFM 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 al 6,1%.

Tale risultato dipende in buona misura dall'incremento dei ricavi rispetto all'esercizio precedente dovuto alla ripresa della capacità di spesa delle famiglie; a beneficiarne è stato sia il settore dei farmaci etici che quello di medicinali senza obbligo di prescrizione. Il comparto del farmaco da prescrizione è aumentato a valori del 2,2% a 14,3 miliardi di euro e del 2,1% a volumi; mentre il segmento dei prodotti da banco, nutrizionali, integratori, parafarmaci, creme e cosmetici, ha visto un aumento del 7,7% a valori a 11,4 miliardi di euro, con un aumento a volumi del 7,8%.

Aggregati economici	Anno 2023*	Anno 2022*	Variazione 2023-2022
Valore della Produzione (a)	30.455.375,0	28.695.847,0	6,1%
Costi per materie	19.596.365,0	18.728.654,0	4,6%
Costi per servizi	2.261.355,0	2.099.057,0	7,7%
Costi per god. di beni di terzi	1.273.616,0	1.460.749,0	-12,8%
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-169.687,0	-126.943,0	33,7%
Oneri diversi di gestione	172.901,0	134.183,0	28,9%
Costi esterni (b)	23.134.550,0	22.295.700,0	3,8%
Valore aggiunto (a) -(b)	7.320.825,0	6.400.147,0	14,4%
Costi del personale	3.782.578,0	3.642.793,0	3,8%
Margine operativo lordo (MOL)	3.538.247,0	2.757.354,0	28,3%
Ammortamenti e svalutazioni	193.424,0	242.455,0	-20,2%
Accantonamenti	-	-	-
Risultato operativo caratteristico	3.344.823,0	2.514.899,0	33,0%
Totale proventi e oneri finanziari (+/-)	52.637,0	39,0	134866,7%
Risultato ordinario	3.397.460,0	2.514.938,0	35,1%
Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (+/-)	-	-	-

Risultato prima delle imposte	3.397.460,0	2.514.938,0	35,1%
Imposte sul reddito dell'esercizio	919.936,0	664.014,0	38,5%
Risultato netto	2.477.524,0	1.850.924,0	33,9%

Fonte: ns. elaborazione sul Bilancio 2023 di AFM Cremona S.p.A. – *i bilanci sono valorizzati al 31/03 dei relativi esercizi

In proposito si rimarca, nel complesso, che la gestione dei servizi affidati ad AFM 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^{xxxvii}** - I consumi hanno registrato un incremento pari al 4,6%. La dinamica dell'aggregato in esame è tuttavia strettamente connessa all'incremento del valore della produzione, trainato da una maggiore domanda in relazione alla migliorata capacità di spesa delle famiglie.
- **Costi per servizi^{xxxviii}** - L'importo della voce ha subito una sostanziale variazione in aumento rispetto allo scorso anno, pari al + 7,7%; su tale andamento, secondo quanto specificato in nota integrativa, hanno inciso le spinte inflattive che hanno caratterizzato il periodo di rendicontazione.
- **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 in quanto l'incremento osservato di tale ultimo aggregato, è stato determinato da spinte inflattive e non da un maggiore propensione all'esternalizzazione di attività.
- **I costi per il godimento di beni di terzi^{xxxix}** - Tale voce è prevalentemente composta dai canoni dovuti al Comune di Cremona rileva un forte decremento rispetto all'esercizio precedente; tale dinamica è correlata al costo per accordo transattivo, avvenuto nel 2021, con il Comune di Cremona per quanto riguarda l'adeguamento dei canoni di concessione alla variazione del costo della vita.
- **Le spese per il personale^{xl}** - L'aumento dei relativi costi è dovuto all'aumento del personale registrato durante l'anno, le risorse umane impiegate sono passate, infatti, da 84 dipendenti registrati nel 2022 a 89 dell'esercizio 2023.
- **Ammortamenti^{xli}** - Per quanto riguarda gli investimenti, che costituiscono uno dei “motori” della crescita della produzione, nel 2022 si registra una riduzione degli ammortamenti in

ragione di una razionalizzazione complessiva delle immobilizzazioni sia materiali che immateriali-

- **La redditività d'impresa^{xlii}** - In base ai dati a consuntivo la **redditività** d'impresa ha registrato un significativo incremento nel periodo 2022 - 2023. L'utile netto pari ad Euro 2.477.524 è in sensibile aumento rispetto al precedente esercizio. L'incremento è riconducibile ad un netto miglioramento sia del fatturato sia della marginalità (nonostante il calo dei tamponi Covid) e il risultato dello scorso anno era stato influenzato da costi eccezionali legati a saldo e stralcio della rivalutazione ISTAT del canone per i diritti di uso e di esclusiva del servizio dovuta sino all'anno 2020 per Euro 250.000. Nonostante l'esercizio, soprattutto nel primo semestre, sia stato fortemente influenzato dall'incremento dei costi, a seguito di un repentino aumento della dinamica inflattiva, la Società ha attuato una serie di azioni che hanno permesso un netto miglioramento sia della marginalità complessiva sia della liquidità.

In conclusione, il prospetto di conto economico della AFM 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 (quotaparte) affidante.

9.4 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'ISTAT³⁶.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”³⁷ 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”³⁸ (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”³⁹ per dipendente⁴⁰ (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 AFM Cremona S.p.A. in particolare dal conto economico, relativo all'esercizio 2023.

La produttività nominale del lavoro

³⁶<https://www.istat.it/it/competitivita>

³⁷ **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.

³⁸ **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.

³⁹ **Costo del lavoro:** comprende tutte le voci che costituiscono la retribuzione lorda del personale dipendente (dirigenti, quadri, impiegati, operai, commessi, apprendisti e lavoranti a domicilio): paga base, indennità di contingenza e altre indennità similari per la parte non conglobata, interessenze, lavoro straordinario, compensi per ferie e festività, gratifiche natalizie, mensilità oltre la dodicesima e altre analoghe erogazioni e corresponsioni in natura. Sono inoltre incluse le spese per contributi sociali al netto di eventuali fiscalizzazioni, le provvidenze varie, le quote accantonate nell'esercizio per provvedere alla successiva corresponsione delle indennità di fine rapporto lavoro e le spese sociali varie (nidi di infanzia, colonie marine e montane, ecc.).

⁴⁰ **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 AFM Cremona S.p.A. nel 2023 è pari a € 82.256,5 e si connota per una variazione positiva, nel corso del periodo 2022 - 2023, pari al 8,0%. Tale variazione dipende dal fatto che la dinamica del Valore aggiunto è stata più che proporzionale rispetto alla variazione positiva del numero di dipendenti.

INDICATORI	Anno 2023	Anno 2022	MEDIA 2023-2022	Variazione 2023-2022
Valore aggiunto	7.320.825,0	6.400.147,0	6.860.486,00 €	14,4%
Numero dipendenti	89,0	84,0	86,50	6,0%
Produttività nominale del lavoro	82.256,5	76.192,2	79.312,0	8,0%

Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2023 di AFM Cremona S.p.A.

La competitività dei costi

L'incremento della produttività del lavoro si accompagna ad una contemporanea, lieve flessione del costo del lavoro, pur a fronte di un aumento delle unità lavorative, determinando un impatto positivo sull'indicatore di competitività dei costi.

INDICATORI	Anno 2023	Anno 2022	MEDIA 2023-2022	Variazione 2023-2022
Produttività nominale del lavoro	82.256,5	76.192,2	79.224,34€	8,0%
Costo del lavoro unitario	42.500,9	43.366,6	42933,73	-2,0%
Indicatore di competitività di costo	193,54	175,69	184,53	+10,2%

Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2023 di AFM Cremona 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 193,54 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 193,54 euro di valore aggiunto) e una variazione, periodo 2022 - 2023, in incremento (+10,2%), dimostrando la capacità del management di perseguire l'efficienza operativa della società.

Conclusioni

In base ai valori sopra illustrati, è possibile affermare che la gestione dei servizi affidati alla AFM 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.

9.5 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. Alla data di redazione della presente rendicontazione, non è stato possibile reperire i dati in tempo utile e completare la mappatura del servizio; si provvederà, ove applicabile, in sede di successiva rendicontazione al 31/12/2025.

9.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO

Il Contratto di servizio ha per oggetto, nel quadro della gestione delle *farmacie comunali* l'esecuzione delle seguenti prestazioni.

DESCRIZIONE ATTIVITA' SVOLTA DAL GESTORE - COME DA CONTRATTO DI SERVIZIO /DISCIPLINARE	ESEGUITA (X)	PARZIALMENTE ESEGUITA (X)	NON ESEGUITA (X)
Gestisce il servizio farmaceutico relativamente alle farmacie comunali.	<i>x</i>		
Esegue ulteriori servizi previsti dalla statuto.	<i>x</i>		
Promuove l'uso corretto del farmaco.	<i>x</i>		
Promuove, organizza ed attua nelle farmacie e sul territorio iniziative di educazione sanitaria per sviluppare progetti di prevenzione nell'ambito dei programmi del Servizio Sanitario Nazionale.	<i>x</i>		
Realizza una politica di prezzi al pubblico del mercato parafarmaceutico al fine di tutelare gli interessi dei consumatori.	<i>x</i>		
Manitene l'organizzazione oraria, di servizio continuativo 24 ore (diurno e notturno) tramite idonea farmacia debitamente attrezzata.	<i>x</i>		
Assume ogni responsabilità connessa alla gestione del servizio.	<i>x</i>		
Assume l'obbligo di assicurare il soddisfacimento del servizio pubblico predetto, nella quantità e con la qualità richiesta.	<i>x</i>		

In merito alla “dimensione” della gestione in esame, lo svolgimento delle relative attività evidenzia un sostanziale rispetto degli obblighi contrattuali.

9.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE

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

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

L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata	SI/NO
	NO
Oneri per contratti di servizio (impegni)	0 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/residui)	0 €
L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione	SI/NO
	SI
Oneri per trasferimenti in conto capitale (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/residui)	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)	5.881 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/competenza)	4.737 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/residui)	1.508 €
Totale oneri (impegni)	5.881 €
Totale oneri (pagamenti in c/competenza)	4.737 €
Totale oneri (pagamenti in c/residui)	1.508 €
NOTE	*il contratto di servizio non prevede impegni/oneri per cds, sono previsti altri oneri

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

Come appare dalla tabella, gli oneri in capo al Comune, non derivanti tuttavia dal contratto per la gestione del servizio in esame, sono pari ad € 5.881 per impegni assunti nel 2023. I pagamenti in conto competenza sono pari ad € 4.737 mentre i pagamenti in conto residui sono pari ad € 1.508.

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)	442.460 €
Dividendi/utili distribuiti (riscossioni c/competenza)	442.460 €
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)	143.617 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/competenza)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/residui)	95.374 €
Totale entrate (accertamenti)	586.077 €
Totale entrate (riscossioni c/competenza)	442.460 €
Totale entrate (riscossioni c/residui)	95.374 €
NOTE	dividendi AFM Cremona S.p.A ri-compresi nella scheda

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

In dettaglio, nel 2023, il Comune ha accertato un importo pari a € 586.077 ed ha incassato € 442.460 relativi a dividendi ed € 95.374 in conto 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- 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 9.4.

L'efficacia del servizio

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

Economicità della gestione del servizio

L'attuale gestione è in grado di conseguire l'obiettivo dell'economicità come dimostrato dal conseguimento dell'equilibrio economico evidenziato nel paragrafo 9.3.

9.8 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 farmacie comunali 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 (EBITDA; EBIT).

➤ ***Indicatori di efficienza***

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

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

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

➤ ***Rispetto degli obblighi contrattuali***

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

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

Gli oneri in capo all'Ente sono giustificati, dai risultati conseguiti dal punto vista della qualità / efficienza / efficacia del servizio che sono da considerarsi in linea con gli obiettivi dell'Ente.

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

Ad esito delle analisi comparative svolte, l'Ente ha ritenuto opportuno affidare il servizio in esame alla società mista attuale gestore del servizio, il cui socio privato è stato selezionato nel rispetto delle procedure in allora vigenti.

10. ILLUMINAZIONE PUBBLICA

10.1 SOGGETTO AFFIDATARIO: EDISON NEXT GOVERNMENT

Di seguito, si illustrano le *principali informazioni di sintesi* relative al soggetto affidatario, Edison Next Government e, al servizio gestito (Illuminazione pubblica) che saranno approfondite nei paragrafi successivi.

PRINCIPALI DATI RELATIVI ALLA GESTIONE DEL SERVIZIO DI ILLUMINAZIONE PUBBLICA

DATI ANAGRAFICI DEL SOGGETTO GESTORE

Ragione Sociale/denominazione	Edison Next Government	
Codice fiscale	12860530158	
Sede legale	Viale Fulvio Testi Milano	
Capitale sociale	64.900.000	
Società in house providing (SI / NO)		NO

QUOTA DI PARTECIPAZIONE DEL COMUNE

Società non partecipata dal Comune di Cremona	2023	2022
	0%	

OGGETTO SOCIALE DEL GESTORE

Energie rinnovabili e Decarbonizzazione e Green Gas

PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI DEL SOGGETTO GESTORE

PRINCIPALI AGGRAGATI DI CONTO ECONOMICO (a)	2023	2022
Valore della produzione	548.765.028	201.813.683
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	59.556.658	36.174.550
Risultato operativo (EBIT) (c)	16.912.397	23.521.301
Reddito netto	5.602.224	14.713.539

OGGETTO DELL’AFFIDAMENTO

Servizio di illuminazione pubblica e manutenzione ordinaria preventiva dei punti luce e semaforici

MODALITA’ DI AFFIDAMENTO

Adesione Convenzione CONSIP

VALORE E DURATA DELL’AFFIDAMENTO

Importo dell’affidamento(d)	16.326.387,26
Data inizio dell’affidamento (e)	01/03/2017
Data fine dell’affidamento	01/03/2026

POPOLAZIONE SERVITA E VALORI PRO - CAPITE DELL’AFFIDAMENTO

Popolazione residente al 31.12	2023	2022
	70.845	70.841
Costi / Ricavi pro-capite del servizio	n.d.	n.d.

Fonte: ns. elaborazione - a) Valori relativi al conto economico complessivo della Società Edison Next Government; (b) Earning (margine) Before (prima) Interests (interessi) Taxes (imposte) Depreciation (svalutazioni) Amortization (ammortamenti); c) EBIT: Earning (margine) Before (prima) Interests (interessi) Taxes (imposte); (e) Adesione del Comune di Cremona alla convenzione Consip per l’affidamento del servizio luce dei servizi connessi.

10.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO

Con deliberazione della Giunta comunale n. 30/2017 è stato conferito mandato al Dirigente del Settore Lavori Pubblici e Mobilità Urbana di procedere con l'adesione alla convenzione Consip, in relazione al servizio di adeguamento, miglioramento dell'efficienza energetica, gestione manutenzione degli impianti di pubblica illuminazione, semaforici e Smart City, denominato “Luce 3”, optando per il contratto “esteso a nove anni”, nonché per l'espletamento di tutti gli ulteriori adempimenti connessi. Il rapporto di servizio, basato su un affidamento a terzi mediante procedura ad evidenza pubblica, è stato formalizzato con Ordine di Acquisto n° 3501696 del 10 febbraio 2017 nei confronti della società Citelum SA (ora Edison Next Government).

L'affidamento ricomprende il servizio luce, la gestione degli impianti semaforici ed attività extra canone.

Più nello specifico, i vari ambiti di intervento, prevedono le seguenti attività a carico del gestore:

- *Il Servizio Luce è costituito dalle seguenti attività:*
 - · acquisto di energia elettrica;
 - · esercizio degli impianti;
 - · manutenzione ordinaria degli impianti;
 - · eventuale gestione dei carichi esogeni elettrici e meccanici;
 - · interventi di riqualificazione energetica;
 - · interventi di adeguamento normativo;
 - · manutenzione straordinaria degli impianti;
 - · interventi di adeguamento ed innovazione tecnologica.
- *Il Servizio di gestione degli impianti semaforici comprende le seguenti attività:*
 - · acquisto di energia elettrica;
 - · esercizio degli impianti;
 - · manutenzione ordinaria degli impianti;
 - · interventi di riqualificazione energetica;
 - · interventi di adeguamento normativo;
 - · manutenzione straordinaria degli impianti;
 - · interventi di adeguamento tecnologico.

- *Attività extracanone:*

Il contratto prevede la possibilità per le Amministrazioni Contraenti di richiedere interventi remunerati extra Canone, da utilizzare “a consumo”, per la realizzazione di interventi di:

- · riqualificazione energetica;
- · manutenzione straordinaria,
- · adeguamento normativo,

· adeguamento ed innovazione tecnologica.

10.3 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 di Edison Next Government. 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 al 171,9%.

Le importanti variazioni di importi che emergono rispetto all'esercizio precedente sono principalmente dovute all'operazione di fusione per incorporazione della società Edison Facility Solutions S.p.A. che ha avuto efficacia giuridica dal 31 dicembre 2022. L'esercizio 2023 rappresenta quindi il primo esercizio di piena efficacia economica della fusione.

Aggregati economici	Anno 2023	Anno 2022	Variazione 2023-2022
Valore della Produzione (a)	548.765.028,0	201.813.683,0	171,9%
Costi per materie	282.704.911,0	95.507.019,0	196,0%
Costi per servizi	109.361.411,0	38.080.432,0	187,2%
Costi per god. di beni di terzi	7.900.813,0	4.533.273,0	74,3%
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	4.314.307,0	-6.378.225,0	-167,6%
Oneri diversi di gestione	12.117.753,0	7.443.077,0	62,8%
Costi esterni (b)	416.399.195,0	139.185.576,0	199,2%
Valore aggiunto (a) -(b)	132.365.833,0	62.628.107,0	111,4%
Costi del personale	72.809.175,0	26.453.557,0	175,2%
Margine operativo lordo (MOL)	59.556.658,0	36.174.550,0	64,6%
Ammortamenti e svalutazioni	35.211.591,0	11.573.622,0	204,2%
Accantonamenti	7.432.670,0	1.079.627,0	588,4%
Risultato operativo caratteristico	16.912.397,0	23.521.301,0	-28,1%
Totale proventi e oneri finanziari (+/-)	-9.368.885,0	-1.746.327,0	436,5%
Risultato ordinario	7.543.512,0	21.774.974,0	-65,4%
Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (+/-)	667,0	-	-
Risultato prima delle imposte	7.544.179,0	21.774.974,0	-65,4%

Imposte sul reddito dell'esercizio	1.941.955,0	7.061.435,0	-72,5%
Risultato netto	5.602.224,0	14.713.539,0	-61,9%

Fonte: ns. elaborazione sul Bilancio 2023 di Edison Next Government

In proposito si rimarca, nel complesso, che la gestione dei servizi affidati a Edison Next Government 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^{xliii}** - Gli acquisti di materie prime, sussidiarie e di consumo e di merci, ammontano ad Euro 282.704.911 (Euro 95.507.019 al 31 dicembre 2022) e sono rilevati al netto di resi, sconti, abbuoni e premi. Gli acquisti di energia elettrica e di gas sono stati effettuati prevalentemente dalla società Edison Energia S.p.A..
- **Costi per servizi^{xliv}** - Gli acquisti di servizi ammontano ad Euro 109.361.411 (Euro 38.080.432 al 31 dicembre 2027) ed accolgono i costi derivanti dall'acquisizione di servizi per l'esercizio dell'attività ordinaria dell'impresa.
- **Decisioni Make or buy** - Per quanto attiene alle strategie di *Make or Buy* (scelta tra produzione in conto proprio o terziarizzazione: acquisto da fornitori terzi) strettamente correlate ai "costi per servizi", durante il periodo in esame si dovrebbe registrare un incremento del ricorso a prestazioni di terzi; in tale senso si rilevano infatti aumenti (più che proporzionali rispetto all'incremento del valore della produzione) nei costi per manutenzioni e riparazioni e per prestazioni professionali tecniche.
- **I costi per il godimento di beni di terzi^{xlv}** - Tale voce, che registra un incremento del +74,3% rispetto all'esercizio 2022, è prevalentemente composta da Locazioni immobili, Noleggi e Licenze.
- **Le spese per il personale^{xlvi}** - L'aumento dei relativi costi è dovuto all'aumento del personale registrato durante l'anno; la voce costi per il personale, pari ad Euro 72.809.175 (Euro 26.453.557 nell'esercizio 2022), accoglie i costi sostenuti nel corso dell'esercizio per il personale dipendente, ivi incluso il lavoro interinale. In dettaglio, alla voce B9a) sono rilevati i salari e gli stipendi comprensivi delle quote maturate e non corrisposte relative a mensilità aggiuntive e ferie maturate e non godute al lordo delle ritenute per imposte ed oneri sociali a carico del dipendente; alla voce B9b) gli oneri sociali a carico dell'impresa, al netto degli importi "fiscalizzati", alla voce B9c) gli accantonamenti effettuati nel periodo per trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato ed infine alla voce B9e) gli altri costi del personale ed altre forme di incentivi.

- ***Ammortamenti*^{xlvii}** - Gli ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali (Euro 26.821,114) e materiali (Euro 353.109) sono stati calcolati sulla base della vita utile dei cespiti e del loro sfruttamento nella fase produttiva. Le altre svalutazioni delle immobilizzazioni ammontano ad Euro 4.001,417 (Euro zero al 31 dicembre 2022).
- ***La redditività d'impresa*^{xlviii}** - In base ai dati a consuntivo la ***redditività*** d'impresa ha registrato un significativo decremento nel periodo 2022 - 2023. Questo risultato appare coerente con la dinamica delle operazioni straordinarie che hanno caratterizzato gli ultimi due esercizi. Ai fini dell'equilibrio economico, tuttavia, il risultato di esercizio segna un valore sempre positivo nel corso del periodo in esame.

In conclusione, il prospetto di conto economico della Edison Next Government evidenzia la capacità del Management di perseguire l'equilibrio della gestione, a garanzia della continuità del servizio.

10.4 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'ISTAT⁴¹.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”⁴² 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”⁴³ (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”⁴⁴ per dipendente⁴⁵ (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 Edison Next Government in particolare dal conto economico, relativo all'esercizio 2023.

La produttività nominale del lavoro

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

42 **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.

43 **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.

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

45 **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 da Edison Next Government nel 2023 è pari a € 89.678,7 e si connota per una variazione positiva, nel corso del periodo 2022 - 2023, pari al 105,8%. Tale variazione dipende dal fatto che la dinamica del Valore aggiunto è stata più che proporzionale rispetto alla variazione positiva del numero di dipendenti.

INDICATORI	Anno 2023	Anno 2022	MEDIA 2023-2022	Variazione 2023-2022
Valore aggiunto	132.365.833,0	62.628.107,0	97.496.970,00	111,4%
Numero dipendenti	1.476,0	1.437,0	1456,50	2,7%
Produttività nominale del lavoro	89.678,7	43.582,5	66.939,2	105,8%

Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2023 di Edison Next Government

La competitività dei costi

L'incremento della produttività del lavoro non è sufficiente per fronteggiare l'incremento del costo del lavoro, che aumenta più che proporzionalmente, determinando una riduzione dell'indicatore di competitività dei costi, che si attesta in ogni caso su livelli apprezzabili.

INDICATORI	Anno 2023	Anno 2022	MEDIA 2023-2022	Variazione 2023-2022
Produttività nominale del lavoro	89.678,7	43.582,5	66.630,64	105,8%
Costo del lavoro unitario	49.328,7	18.408,9	33868,79	168,0%
Indicatore di competitività di costo	181,80	236,75	196,73	-23,2%

Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2023 di Edison Next Government

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 181,8 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 181,8 euro di valore aggiunto) e, una variazione, periodo 2022 - 2023, in flessione (- 23,2%). Tale dinamica, presumibilmente correlata alle operazioni straordinarie che hanno interessato la società, mantiene in ogni caso l'indicatore di competitività di costo su livelli apprezzabili.

Conclusioni

In base ai valori sopra illustrati, è possibile affermare che la gestione dei servizi affidati alla Edison Next Government 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.

10.5 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 Edison Next Government del servizio di “Illuminazione pubblica” nel Comune di Cremona.

Descrizione	Tipologia indicatore	Programmato	Effettivo
QUALITÀ CONTRATTUALE			
Definizione procedure di attivazione/variazione/cessazione del servizio (modulistica, accessibilità per l'acquisto, accessibilità alle informazioni e canali di comunicazione, etc.)	qualitativo	"SI"	
	(SI/NO)		
Tempo di risposta alle richieste di attivazione del servizio	quantitativo	48h	48h
Tempo di risposta alle richieste di variazione e cessazione del servizio	quantitativo	48h	immediato
Tempo di attivazione del servizio	quantitativo	costante	costante
Tempo di risposta motivata a reclami	quantitativo	48h	dipende dal guasto
Tempi di risposta motivata a richieste di rettifica degli importi addebitati	quantitativo	immediata	immediata
Tempo di intervento in caso di segnalazioni per disservizi	quantitativo	da capitolato	da capitolato
Cicli di pulizia programmata	quantitativo		
Carta dei servizi	qualitativo	"Non applicabile"	
Modalità di pagamento e/o gestione delle rateizzazioni	qualitativo	"SI"	
QUALITÀ TECNICA			
Mappatura delle attività relative al servizio	qualitativo	"SI"	settimanale

Descrizione	Tipologia indicatore	Programmato	Effettivo
Mappatura delle attrezzature e dei mezzi	qualitativo	"Non applicabile"	
Predisposizione di un piano di controlli periodici	qualitativo	"SI"	da capitolato
Obblighi in materia di sicurezza del servizio	qualitativo	"SI"	visite ispettive programmate
Accessibilità utenti disabili	qualitativo	"Non applicabile"	
Altri indicatori	qualitativo e/o quantitativo	a discrezione dell'ente	
QUALITÀ CONNESSA AGLI OBBLIGHI DI SERVIZIO PUBBLICO			
Agevolazioni tariffarie	quantitativo		
Accessi riservati	quantitativo		
Altri indicatori connessi agli obblighi di servizio pubblico	qualitativo e/o quantitativo		

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

10.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO

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

DESCRIZIONE ATTIVITA' SVOLTA DAL GESTORE - COME DA CONTRATTO DI SERVIZIO /DISCIPLINARE	ESEGUITA (X)	PARZIALMENTE ESEGUITA (X)	NON ESEGUITA (X)
<i>EFFICIENTAMENTO ENERGETICO A LED</i>	X		
GESTIONE MANUTENZIONE ORDINARIA	X		
GESTIONE MANUTENZIONE ORDINARIA - sem	X		
GESTIONE EMERGENZE - IP	X		
GESTIONE EMERGENZE - SEM	X		
PROGRAMMAZIONE LAVORAZIONI EXTRA		X	
FORNITURA ENERGIA ELETTRICA	X		
GESTIONE SEGNALAZIONI DI GUASTO	X		
GESTIONE REPORTISTICA	X		
ANALISI ANNUALE COSTI ENERGIA IP	X		
ANALISI ANNUALE COSTI ENERGIA SEM	X		
TINTEGGIATURA SOSTEGNI		X	
PULIZIA APPARECCHI ILLUMINANTI		X	
VERIFICA QUADRI ELETTRICI	X		
VERIFICA ILLUMINOTECNICA MASSIVA	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 dell'Illuminazione pubblica* 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.

10.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE

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

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

L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata	SI/NO
	SI
Oneri per contratti di servizio (impegni)	1.993.050 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/competenza)	1.879.313 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/residui)	1.320.646 €
L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione	SI/NO
	NO
Oneri per trasferimenti in conto capitale (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (impegni)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (impegni)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (impegni)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €

Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (impegni)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per garanzie, 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)	1.993.050 €
Totale oneri (pagamenti in c/competenza)	1.879.313 €
Totale oneri (pagamenti in c/residui)	1.320.646 €

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 nel 2023 sono pari ad impegni € 1.993.050. Dal punto di vista delle uscite finanziarie, i pagamenti in conto competenza risultano pari ad € 1.879.313 mentre i pagamenti in conto residui pari ad € 1.320.646.

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

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

*Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds - riadattamento delle tabelle del MEF
I risultati in capo all'ente dal punto di vista strategico*

Qualità ed efficienza del servizio

Il Comune 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 conseguimento di livelli di efficienza come ampiamente argomentato nel paragrafo 10.4.

L'efficacia del servizio

L'efficacia del servizio svolto è valutata in primis in ordine al rispetto degli obblighi previsti dal contratto di servizio che come già evidenziato nel paragrafo 10.6 sono da considerarsi assolti.

Economicità della gestione del servizio

L'attuale gestione risulta in grado di conseguire l'obiettivo dell'economicità come dimostrato dal conseguimento dell'equilibrio economico evidenziato nel paragrafo 10.3.

10.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI

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

➤ ***Andamento economico della gestione***

La gestione del servizio di “*Illuminazione pubblica*” 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. La variazione dell'occupazione, lievemente positiva, è meno che proporzionale rispetto alla variazione del valore aggiunto, e questa dinamica dimostra l'attenzione al miglioramento dei livelli di produttività e, quindi di efficienza, mediante l'impiego di nuove risorse umane.

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

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

➤ ***Rispetto degli obblighi contrattuali***

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

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

Gli oneri in capo all'Ente sono giustificati, dai risultati conseguiti dal punto vista della qualità / efficienza / efficacia del servizio che sono da considerarsi in linea con gli obiettivi dell'Ente.

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

Ad esito delle analisi comparative svolte, in riferimento alla tipologia di servizio da erogare, l'Ente ha ritenuto opportuno affidare il servizio aderendo a convenzione CONSIP, non ricorrendo, quindi, all'opzione gestionale del in house providing.

11. REFEZIONE SCOLASTICA

11.1 SOGGETTO AFFIDATARIO: CAMST SOC. COOP. A.R.L.

Di seguito, si illustrano le *principali informazioni di sintesi* relative al soggetto affidatario, CAMST Soc. Coop. a.r.l. e, al servizio gestito (Refezione scolastica) che saranno approfondite nei paragrafi successivi.

PRINCIPALI DATI RELATIVI ALLA GESTIONE DEL SERVIZIO DI GESTIONE DELLA REFEZIONE SCOLASTICA

DATI ANAGRAFICI DEL SOGGETTO GESTORE

Ragione Sociale/denominazione	CAMST Soc. Coop. a.r.l.	
Codice fiscale	00501611206	
Sede legale	Castenaso Via Toscarelli 318	
Capitale sociale	19.309.006	
Società in house providing (SI / NO)		NO

QUOTA DI PARTECIPAZIONE DEL COMUNE

Società non partecipata dal Comune di Cremona	2023	2022
	0%	

OGGETTO SOCIALE DEL GESTORE

Servizi di ristorazione

PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI DEL SOGGETTO GESTORE

PRINCIPALI AGGRAGATI DI CONTO ECONOMICO (a)	2023	2022
Valore della produzione	582.218.338	573.815.557
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	30.169.274	20.594.365
Risultato operativo (EBIT) (c)	2.217.672	-1.510.608
Reddito netto	2.002.872	1.644.508

OGGETTO DELL’AFFIDAMENTO

Servizio integrato di preparazione, confezione e somministrazione pasti caldi presso scuole statali e di pertinenza comunale.

MODALITA’ DI AFFIDAMENTO

Procedura a evidenza pubblica

VALORE E DURATA DELL’AFFIDAMENTO

Importo dell’affidamento (IVA esclusa) (d)	9.536.944,38
Data inizio dell’affidamento (e)	01/09/2020
Data fine dell’affidamento	31/08/2025

POPOLAZIONE SERVITA E VALORI PRO - CAPITE DELL’AFFIDAMENTO

Popolazione residente al 31.12	2023	2022
	70.845	70.841
Costi / Ricavi pro-capite del servizio		

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

Taxes (imposte); d) corrispettivo dovuto dal Comune a Camst per il pieno e perfetto adempimento del contratto; (e) rinnovo contratto CAMST 41497-2020

11.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO

Il Comune di Cremona, con determinazione dirigenziale n. 575/2020 ha rinnovato il contratto alla ditta CAMST SOC. COOP. A R.L. con sede in di Villanova di Castenaso (BO) per il Servizio Integrato di preparazione, confezione e somministrazione pasti caldi presso le scuole statali e di pertinenza comunale (con eventuali centri estivi) e del servizio di fornitura generi alimentari per scuole infanzia e asili nido comunali (per il periodo dal 1 settembre 2020 al 31 agosto 2025).

Il centro cottura (esterno) utilizzato per il servizio, è la Cucina Centralizzata di Cremona, gestita dalla ditta CAMST. L'anzidetta cucina è in possesso delle seguenti certificazioni:

- UNI EN ISO 9001:2008 sistema di gestione per la qualità e per la sicurezza alimentare;
- HACCP – UNI 10854:1999 certificato del sistema HACCP
- ISO 14001:2004
- OHSAS 18001:2007
- SA 8000

Il centro cottura è stato progettato con l'obiettivo primario di evitare contaminazioni microbiche degli alimenti. Ciascun ambiente è stato concepito per una precisa funzione, allo scopo di rispettare il principio della marcia in avanti: il principio di non ritorno prevede infatti che l'alimento avanzi di fase in fase lungo il suo ciclo produttivo continuativamente e senza mai retrocedere, fino al consumo finale. La cucina centralizzata è una struttura che vanta un potenziale produttivo di circa 4.500 pasti al giorno.

Il servizio ristorazione viene così erogato nelle

n. 9 scuole infanzia comunali (fornitura di derrate*)

n. 4 asili nido comunali (fornitura di derrate*)

ove è prevista la fornitura di derrate alimentari, direttamente alle cucine delle scuole infanzia e degli asili nido comunali, in cui è presente un cuoco per la preparazione del pasto. Le derrate sono richieste nella quantità specificata settimanalmente o giornalmente, a seconda delle esigenze.

In casi eccezionali (assenza dei cuochi comunali), il pasto pronto viene erogato da CAMST, in analogia a quando avviene per le scuole statali di pertinenza comunale

Il servizio ristorazione viene così erogato nelle

n. 7 scuole infanzia statali (pasti pronti)

n. 14 scuole primarie (pasti pronti)

ove la preparazione e il confezionamento dei pasti per le scuole statali di pertinenza comunale avviene presso il centro cottura CAMST ed è a legame prevalentemente refrigerato.

Possono essere previsti eventuali cestini sostitutivi per alcune specifiche situazioni (es: gite).

Condizioni migliorative

A seguito del rinnovo per il periodo 01/09//2020 - 31/08/2025 sono state concordate, con apposita variante contrattuale, condizioni migliorative relativamente alla gestione e prenotazione dei pasti tramite apposito software ed alla fornitura delle derrate alimentari (prodotti biologici), rispettando le seguenti percentuali di utilizzo sul peso totale, per tipologia di prodotto>

Frutta BIO 70% - Ortaggi BIO 70% - Legumi BIO 100% - Prodotti trasformati di origine vegetale (escluso succhi di frutta) BIO 100% - Pane e prodotti da forno BIO 70% - Pasta BIO 100% - Riso BIO 100% - Farine BIO 100% - Cereali e derivati BIO 100% - Olio extravergine BIO 70% - Uova BIO 100% - Yogurt BIO 100% - Succhi di frutta BIO 100% - Prodotti lattiero caseari (escluso yogurt) BIO 30%- Carne BIO 30% - Pesce MS

Prenotazione dei pasti

Per i bambini iscritti alla scuola infanzia comunale, statale e primaria, la prenotazione dei pasti avviene tramite tablet in dotazione presso in ogni scuola: l'operatore scolastico trasmette le presenze dei bambini tramite un applicativo, nel quale viene automaticamente scalata dal loro conto (prepagato) la quota giornaliera assegnata.

Per l'asilo nido comunale, invece, la prenotazione avviene per il tramite del personale educativo comunale, attraverso la compilazione di un file interno. I dati vengono successivamente comunicati alla ditta CAMST.

11.3 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 di CAMST Soc. Coop. a.r.l.. Nel periodo 2023 - 2022 il Valore della produzione, secondo il prospetto di conto economico, riclassificato a valore aggiunto esposto di seguito, ha registrato un lieve incremento pari al 1,5%.

Tale risultato, seppur contenuto, appare apprezzabile in quanto l'esercizio trascorso ha presentato ancora gli effetti indiretti innescati dalla spirale inflazionistica registrata nell'esercizio 2022, in particolar modo in termini di potere di acquisto delle famiglie; negli ultimi tre anni, gli aumenti dei costi non hanno potuto trovare immediato ristoro nei prezzi applicati ai clienti anche a causa di vincoli contrattuali sulle rivalutazioni ISTAT che vengono applicate sistematicamente dagli ultimi mesi dell'anno

Aggregati economici	Anno 2023	Anno 2022	Variazione 2023-2022
Valore della Produzione (a)	582.218.338,0	573.815.557,0	1,5%
Costi per materie	203.247.214,0	185.946.435,0	9,3%
Costi per servizi	102.913.636,0	110.075.190,0	-6,5%
Costi per god. di beni di terzi	13.563.657,0	13.088.474,0	3,6%
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	8.257.179,0	-567.915,0	-1553,9%
Oneri diversi di gestione	5.376.559,0	6.306.704,0	-14,7%
Costi esterni (b)	333.358.245,0	314.848.888,0	5,9%
Valore aggiunto (a) -(b)	248.860.093,0	258.966.669,0	-3,9%
Costi del personale	228.690.819,0	238.372.304,0	-4,1%
Margine operativo lordo (MOL)	20.169.274,0	20.594.365,0	-2,1%
Ammortamenti e svalutazioni	16.743.688,0	19.863.454,0	-15,7%
Accantonamenti	1.207.914,0	2.241.519,0	-46,1%
Risultato operativo caratteristico	2.217.672,0	-1.510.608,0	-246,8%
Totale proventi e oneri finanziari (+/-)	673.204,0	4.418.833,0	-84,8%
Risultato ordinario	2.890.876,0	2.908.225,0	-0,6%

Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (+/-)	-9.512,0	-2.500.044,0	-99,6%
Risultato prima delle imposte	2.881.364,0	408.181,0	605,9%
Imposte sul reddito dell'esercizio	878.492,0	-1.236.327,0	-171,1%
Risultato netto	2.002.872,0	1.644.508,0	21,8%

Fonte: ns. elaborazione sul Bilancio 2023 di CAMST Soc. Coop. a.r.l..

In proposito si rimarca, nel complesso, che la gestione dei servizi affidati a CAMST 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^{xlix}** - I costi per l'acquisto di materie prime e merci aumentano di 10,2 milioni di euro rispetto al 2022 con un aumento dell'8,6% e, di contro, i ricavi dei servizi di ristorazione sono aumentati del 6,94% rispetto all'esercizio 2022. I premi sugli acquisti sono stati di 2,8 milioni di euro contro i 5,1 milioni di euro dell'esercizio precedente, poiché, come noto, la Società ha riorganizzato nel corso del 2022 tutta l'attività del ramo CEDI ora gestito dalla controllata Ristorazione Futura Srl.
- **Costi per servizi^l** - I costi per servizi passano da circa 110 milioni di euro del 2022 a 103 milioni di euro del 2023. Il calo più significativo è relativo all'energia elettrica (-6,6 milioni di euro) e ai trasporti di merci e movimentazione (-8 milioni di euro). In aumento il gas per 705 mila euro.
- **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 riduzione delle esternalizzazioni, in particolare per quanto riguarda le voci trasporti materie prime e facchinaggi e prestazioni di pulizia e di terzi.
- **I costi per il godimento di beni di terzi^{li}** - Tale voce è prevalentemente composta dai canoni di locazione e concessione, che hanno registrato un apprezzabile incremento nel biennio 2022 - 2023.
- **Le spese per il personale^{lii}** - La voce costi del personale è in diminuzione di 9,6 milioni di euro rispetto al 2022 e riflette direttamente il miglioramento della produttività del settore ristorazione.
- **Ammortamenti^{liii}** - Gli ammortamenti e le svalutazioni sono in diminuzione di 3,1 milioni di euro rispetto al 2022. Tale aggregato è la sommatoria di minori ammortamenti dovuti sia al

calo degli investimenti sia alla cessione a Ristorazione Futura del Magazzino denominato "CEDI" e del Magazzino denominato "Blocco 21", che generavano ammortamenti per poco meno di un milione di euro.

- **La redditività d'impresa^{div}** - Risulta opportuno sottolineare gli ottimi risultati ottenuti nella ristorazione aziendale dove grazie ad un'accorta politica commerciale si è riusciti ad incrementare il fatturato del 12%, attestandosi a 117,4 milioni di euro. La ristorazione interaziendale si è incrementata del 15%, attestandosi a 33 milioni di euro. Stabile la ristorazione tradizionale che si attesta a 36 milioni di euro. La divisione facility ha consuntivato 42 milioni di euro di prestazioni tech e 35,5 milioni sul soft. Tali valori sopra esposti rivelano una buona attenzione della Cooperativa verso le potenzialità di sviluppo e di ripresa nei mercati in cui essa opera.

In conclusione, il prospetto di conto economico della CAMST Soc. Coop. a.r.l. evidenzia la capacità del Management di perseguire l'equilibrio della gestione, a garanzia della continuità del servizio.

11.4 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'ISTAT⁴⁶.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”⁴⁷ 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”⁴⁸ (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”⁴⁹ per dipendente⁵⁰ (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 CAMST Soc. Coop. a.r.l. in particolare dal conto economico, relativo all'esercizio 2023.

La produttività nominale del lavoro

⁴⁶<https://www.istat.it/it/competitivita>

⁴⁷ **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.

⁴⁸ **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.

⁴⁹ **Costo del lavoro:** comprende tutte le voci che costituiscono la retribuzione lorda del personale dipendente (dirigenti, quadri, impiegati, operai, commessi, apprendisti e lavoranti a domicilio): paga base, indennità di contingenza e altre indennità similari per la parte non conglobata, interessenze, lavoro straordinario, compensi per ferie e festività, gratifiche natalizie, mensilità oltre la dodicesima e altre analoghe erogazioni e corresponsioni in natura. Sono inoltre incluse le spese per contributi sociali al netto di eventuali fiscalizzazioni, le provvidenze varie, le quote accantonate nell'esercizio per provvedere alla successiva corresponsione delle indennità di fine rapporto lavoro e le spese sociali varie (nidi di infanzia, colonie marine e montane, ecc.).

⁵⁰ **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 CAMST Soc. Coop. a.r.l. nel 2023 è pari a € 22.590,8 e si connota per una variazione lievemente positiva, nel corso del periodo 2022 - 2023, pari all'1%. Tale variazione dipende dal fatto che la dinamica del Valore aggiunto è stata meno che proporzionale rispetto alla variazione positiva del numero di dipendenti.

INDICATORI	Anno	Anno	MEDIA	Varia-	Varia-
	2023	2022	2022-2021	zione 2022- 2021	zione 2023- 2022
Valore aggiunto	248.860.093,0	258.966.669,0	132.626.455,00	4019,6%	-3,9%
Numero dipendenti	11.016,0	11.582,0	5815,00	24029,2%	-4,9%
Produttività nomi- nale del lavoro	22.590,8	22.359,4	22.807,6	-82,9%	1,0%

Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2023 di CAMST Soc. Coop. a.r.l.

La competitività dei costi

L'andamento della produttività del lavoro risulta sostanzialmente allineato con quello del costo unitario del lavoro, che ha registrato una variazione positiva pari allo 0,9%, muovendosi di fatto in parallelo con la prima grandezza.

INDICATORI	Anno	Anno	MEDIA	Varia-	Varia-
	2023	2022	2022-2021	zione 2022-2021	zione 2023-2022
Produttività nominale del lavoro	22.590,8	22.359,4	76.661,38	-82,9%	1,0%
Costo del lavoro unitario	20.759,9	20.581,3	36557,65	-60,8%	0,9%
Indicatore di competi- tività di costo	108,82	108,64	209,70	136,34	0,17%

Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2023 di CAMST Soc. Coop. a.r.l.

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

L'indicatore di competitività di costo (pari al rapporto tra la produttività nominale del lavoro e il costo del lavoro unitario: quanto maggiore è il valore assunto dal medesimo indicatore, tanto maggiore sarà la competitività di costo del soggetto gestore in esame e, quindi, il rispettivo livello di efficienza), presenta, nel 2023, un valore pari a 108,82 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 108,82 euro di valore aggiunto) e un andamento, nel periodo 2022 - 2023, sostanzialmente stabile (+ 0,17%).

Conclusioni

In base ai valori sopra illustrati, è possibile affermare che la gestione dei servizi affidati alla CAMST Soc. Coop. a.r.l. è orientata al rispetto dei criteri di efficienza giacché l'impiego del fattore lavoro è in grado di generare un valore aggiunto superiore al rispettivo costo unitario.

11.5 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 CAMST Soc. Coop. a.r.l. del servizio di “*Refezione scolastica*” nel Comune di Cremona.

Descrizione	Tipologia indicatore	Programmato	Effettivo
QUALITÀ CONTRATTUALE			
Definizione procedure di attivazione/variazione/cessazione del servizio (modulistica, accessibilità per l'acquisto, accessibilità alle informazioni e canali di comunicazione, etc.)	qualitativo	SI	SI
	(SI/NO)		
Tempo di risposta alle richieste di attivazione del servizio	quantitativo	5 GG	5 GG
Tempo di risposta alle richieste di variazione e cessazione del servizio	quantitativo	5 GG	5 GG
Tempo di attivazione del servizio	quantitativo	5 GG	5 GG
Tempo di risposta motivata a reclami	quantitativo	5 GG	5 GG
Tempi di risposta motivata a richieste di rettifica degli importi addebitati	quantitativo	NON DISPONIBILE (ICA)	se si riferisce al contratto con Camst, i tempi di risposta della rettifica sono entro i 4 GG; se invece si riferisce all’importo addebitato al genitore-utente, il tempo di risposta è pressoché immediato da parte dell’ufficio rette
Tempo di intervento in caso di segnalazioni per disservizi	quantitativo	ISTANTANEO	ISTANTANEO
Cicli di pulizia programmata	quantitativo	SECONDO IL PIANO DI AUTOCONTROLLO	SECONDO IL PIANO DI AUTOCONTROLLO

Descrizione	Tipologia indicatore	Programmato	Effettivo
Carta dei servizi	qualitativo	SI	CARTA DEI SERVIZI COMUNALE 2017, NON AGGIORNATA https://www.comune.cremona.it/sites/default/files/allegati/2017/09/CARTASERVIZIdef.pdf
Modalità di pagamento e/o gestione delle rateizzazioni	qualitativo	Non applicabile	NON SE NE OCCUPA CAMST: è l'ufficio rette che si occupa dei rateizzi e delle modalità di pagamento / se riferito invece al pagamento delle fatture mensili emesse da Camst, queste vengono emesse per quantità moltiplicate per i prezzi unitari e liquidate entro e non oltre 60 gg (previo controllo del numero pasti da parte dell'ufficio rette)
QUALITÀ TECNICA			
Mappatura delle attività relative al servizio	qualitativo	SI	SI
Mappatura delle attrezzature e dei mezzi	qualitativo	SI	SI
Predisposizione di un piano di controlli periodici	qualitativo	SI	SI
Obblighi in materia di sicurezza del servizio	qualitativo	SI	SI
Accessibilità utenti disabili	qualitativo	SI	SI
Altri indicatori	qualitativo e/o quantitativo	a discrezione dell'ente	a discrezione dell'ente
QUALITÀ CONNESSA AGLI OBBLIGHI DI SERVIZIO PUBBLICO			
Agevolazioni tariffarie	quantitativo	Sì, approvate annualmente (per anno solare/esercizio finanziario) con deliberazione di Giunta Comunale	Sì, approvate annualmente (per anno solare/esercizio finanziario) con deliberazione di Giunta Comunale

Descrizione	Tipologia indicatore	Programmato	Effettivo
Accessi riservati	quantitativo	/	/
Altri indicatori connessi agli obblighi di servizio pubblico	qualitativo e/o quantitativo	/	/

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

11.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO

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

DESCRIZIONE ATTIVITA' SVOLTA DAL GESTORE - COME DA CONTRATTO DI SERVIZIO /DISCIPLINARE	ESEGUITA	NOTE	PARZIALMENTE	NON ESEGUITA
	(X)		ESEGUITA	(X)
			(X)	
<i>servizio integrato di preparazione, confezione e somministrazione pasti caldi presso le scuole statali di pertinenza comunale (con eventuali centri estivi): scuole infanzia statali e scuole primarie statali</i>	X	<i>nel corso dell'esercizio 2024 non sono stati attivati centri estivi</i>		
<i>servizio di fornitura generi alimentari (pasti a crudo) per scuole infanzia comunali e asili nido comunali (con eventuali centri estivi)</i>	X	<i>nel corso dell'esercizio 2024 non sono stati attivati centri estivi (l'asilo nido estivo fa parte del servizio ordinario)</i>		
<i>fornitura di prodotti alimentari bio</i>	X			
<i>gestione del software di prenotazione e pagamento dei pasti presso le scuole infanzia comunali e statali e le scuole primarie statali</i>	X			
<i>servizio di preparazione, confezione e somministrazione pasti caldi per scuole infanzia comunali e asili nido comunali (con eventuali centri estivi) in caso di assenza del cuoco comunale</i>	X	<i>nel corso dell'esercizio 2024 non sono stati attivati centri estivi</i>		

DESCRIZIONE ATTIVITA' SVOLTA DAL GESTORE - COME DA CONTRATTO DI SERVIZIO /DISCIPLINARE	ESEGUITA	NOTE	PARZIALMENTE	NON ESEGUITA
	(X)		ESEGUITA	(X)
			(X)	
<i>servizi accessori rispetto ai servizi principali sopra menzionati e in essi ricompresi, come previsti da contratto e capitolato (es: trasporto e consegna dai centri cottura, tracciabilità prodotti, distribuzione dei pasti, fornitura tovaglie e tovagliato, lavaggio stoviglie, gestione rifiuti, rispetto normativa igiene e sicurezza alimentare, rispetto e adeguamento a prescrizioni ATS igienico-sanitarie per interventi di piccola-media manutenzione, preparazione menu per diete speciali, ecc), attività di educazione alimentare presso le scuole, ecc.</i>	X	<i>nel corso dell'esercizio 2024 si è verificato un solo caso di applicazione di penalità (non conformità della prestazione per avvenuta consegna di prodotti alimentari fuori TMC – tempo massimo di conservazione)</i>		

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 Refezione scolastica* 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.

11.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE

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

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

L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata	SI/NO
	SI
Oneri per contratti di servizio (impegni)	2.487.204 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/competenza)	1.983.760 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/residui)	494.776 €
L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione	SI/NO
	NO
Oneri per trasferimenti in conto capitale (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (impegni)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (impegni)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (impegni)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €

Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (impegni)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per garanzie, 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)	2.487.204 €
Totale oneri (pagamenti in c/competenza)	1.983.760 €
Totale oneri (pagamenti in c/residui)	494.776 €

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 ad € 2.487.204. Dal punto di vista finanziario, i pagamenti in conto competenza risultano pari ad € 1.983.760 mentre i pagamenti in conto residui pari ad € 494.776

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

L'amministrazione riceve dividendi e/o altre entrate dalla partecipazione	SI/NO
	NO

Dividendi/utili distribuiti (accertamenti)	0 €
Dividendi/utili distribuiti (riscossioni c/competenza)	0 €
Dividendi/utili distribuiti (riscossioni c/residui)	0 €
Entrate per cessione quote (accertamenti)	0 €
Entrate per cessione quote (riscossioni c/competenza)	0 €
Entrate per cessione quote (riscossioni c/residui)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (accertamenti)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/competenza)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/residui)	0 €
Totale entrate (accertamenti)	0 €
Totale entrate (riscossioni c/competenza)	0 €
Totale entrate (riscossioni c/residui)	0 €

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

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

Qualità ed efficienza del servizio

Il Comune 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 11.4.

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 11.6 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 11.3.

11.8 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 “*Refezione scolastica*” 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, e comunque positivi, segnalando che la gestione della società mira al conseguimento ed al mantenimento del parametro di efficienza.

➤ ***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***

Gli oneri in capo all'Ente sono giustificati, dai risultati conseguiti dal punto vista della qualità / efficienza / efficacia del servizio che sono da considerarsi in linea con gli obiettivi dell'Ente.

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

Ad esito delle analisi comparative svolte, l'Ente ha ritenuto opportuno affidare il servizio in esame mediante procedimento ad evidenza pubblica, non ricorrendo, quindi, all'opzione gestionale del in house providing.

12. ASSISTENZA DOMICILIARE

12.1 SOGGETTO AFFIDATARIO: AZIENDA SOCIALE DEL CREMONESE

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

PRINCIPALI DATI RELATIVI ALLA GESTIONE DEL SERVIZIO DI GESTIONE DI ASSISTENZA DOMICILIARE

DATI ANAGRAFICI DEL SOGGETTO GESTORE

Ragione Sociale/denominazione	Azienda Sociale del Cremonese	
Codice fiscale	1466360193	
Sede legale	Corso Vittorio Emanuele II Cremona	
Capitale sociale	77.876	
Società in house providing (SI / NO)		NO

QUOTA DI PARTECIPAZIONE DEL COMUNE

Ente strumentale del Comune	2023	2022
	45,46%	45,46%

OGGETTO SOCIALE DEL GESTORE

Servizi alla persona

PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI DEL SOGGETTO GESTORE

PRINCIPALI AGGRAGATI DI CONTO ECONOMICO (a)	2023	2022
Valore della produzione	12.274.026	9.945.814
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	83.365	113.524
Risultato operativo (EBIT) (c)	-50.327	40.199
Reddito netto	-49.866	0

OGGETTO DELL'AFFIDAMENTO

Servizi alla persona

MODALITA' DI AFFIDAMENTO

Affidamento diretto ad azienda speciale consortile

VALORE E DURATA DELL'AFFIDAMENTO

Importo dell'affidamento (IVA esclusa)	<i>Non definibile</i>	
Data inizio dell'affidamento	1/1/2021	
Data fine dell'affidamento	31/12/2023	

POPOLAZIONE SERVITA E VALORI PRO - CAPITE DELL'AFFIDAMENTO

Popolazione residente al 31.12	2023	2022
	70.845	70.841
Costi / Ricavi pro-capite del servizio	n.d.	n.d.

Fonte: ns. elaborazione - a) Valori relativi al conto economico complessivo dell'Azienda; (b) Earning (margine) Before (prima) Interests (interessi) Taxes (imposte) Depreciation (svalutazioni) Amortization (ammortamenti); c) EBIT: Earning (margine) Before (prima) Interests (interessi) Taxes (imposte)

12.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO

Il Comune di Cremona conferisce all'Azienda Sociale del Cremonese, l'erogazione dei Servizi alla persona e gli interventi e progetti previsti nei Piani di Zona definiti dall'Assemblea dei Sindaci.

L'azienda nell'erogazione di tali servizi si occupa di:

- Erogare in forma associata le prestazioni indistintamente a tutti i Comuni aderenti;
- Erogare le prestazioni puntualmente richieste dal singolo Comune.
- Garantire standard e prestazioni omogenei sul territorio.
- Assicurare congrui livelli di adeguatezza e di miglioramento gestionali.

Più nel dettaglio, i servizi previsti dal contratto di servizio approvato con DCC n. 19 del 08/04/2024, coerentemente con quanto disposto dal Piano di Zona e da quanto previsto dal Protocollo Operativo (allegato 1 richiamato dal contratto di servizio), in continuità con quanto previsto nel contratto di servizio 2021 – 2023, i servizi da erogare si articolano nelle seguenti aree di intervento:

1) non autosufficienza

- interventi a favore delle non autosufficienze [buoni e voucher sociali]
- voucher reddito di autonomia anziani e disabili
- progetti dopo di noi disabili
- titoli sociali da fondo nazionale non autosufficienza
- progettualità per servizi semiresidenziali per disabili (csc/sfa)
- provi (progetti vita indipendente)
- telesoccorso

2) pianificazione sociale territoriale

- servizio inserimento lavorativo
- equipe rei / reddito di cittadinanza
- verifica accreditamento udo sociali
- formazione gruppo professionale assistenti sociali
- assegnazione e erogazione contributi fondo sociale regionale
- spesa sociale
- fami - integrazione stranieri
- progetti prevenzione dipendenze
- gestione fondo povertà
- titoli sociali da fondo nazionale politiche sociali

3) sistema informativo cartella sociale informatizzata (csi)

12.3 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 di Azienda Sociale del Cremonese. 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 al 23,4%.

Tale risultato dipende in buona misura da accadimenti straordinari che riguardano la gestione ordinaria dei servizi erogati dall'azienda; dalla lettura combinata degli articoli 31 e 114 del Tuel, l'Azienda Speciale del Cremonese ha l'obbligo dell'equilibrio economico e, anche in considerazione della natura dei servizi erogati, gli enti soci sono tenuti ad intervenire per ripristinare l'equilibrio.

Aggregati economici	Anno 2023	Anno 2022	Variazione 2023-2022
Valore della Produzione (a)	12.274.026,0	9.945.814,0	23,4%
Costi per materie	17.071,0	13.434,0	27,1%
Costi per servizi	10.326.960,0	8.017.649,0	28,8%
Costi per god. di beni di terzi	56.554,0	53.048,0	6,6%
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-	-	-
Oneri diversi di gestione	26.093,0	96.289,0	-72,9%
Costi esterni (b)	10.426.678,0	8.180.420,0	27,5%
Valore aggiunto (a) -(b)	1.847.348,0	1.765.394,0	4,6%
Costi del personale	1.763.983,0	1.651.870,0	6,8%
Margine operativo lordo (MOL)	83.365,0	113.524,0	-26,6%
Ammortamenti e svalutazioni	133.692,0	73.325,0	82,3%
Accantonamenti	-	-	-
Risultato operativo caratteristico	-50.327,0	40.199,0	-225,2%
Totale proventi e oneri finanziari (+/-)	47.336,0	2.882,0	1542,5%
Risultato ordinario	-2.991,0	43.081,0	-106,9%
Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (+/-)	-	-	-
Risultato prima delle imposte	-2.991,0	43.081,0	-106,9%

Imposte sul reddito dell'esercizio	46.875,0	43.081,0	8,8%
Risultato netto	-49.866,0	-	-

Fonte: ns. elaborazione sul Bilancio 2023 di Azienda Sociale del Cremonese

In proposito all'evoluzione economica relativa all'esercizio 2023, si ribadisce che, in relazione alla forma giuridica dell'azienda speciale ed alla tipologia di attività svolta, l'organismo è tenuto a perseguire una piena corrispondenza tra le risorse trasferite e quelle impiegate nella gestione; il rispetto di tale condizione, al netto di accadimenti straordinari, dipende dall'andamento dei principali aggregati economici di seguito dettagliati:

- **Consumi^{lv}** - All'interno di questa voce sono presenti costi per la cancelleria, il materiale di pulizia, carburanti, materiale vario di consumo per l'ufficio, l'orto biosociale e DPI emergenza covid; le principali variazioni rispetto all'esercizio precedente sono date dal materiale per l'orto sociale (+2.590 euro), dalla cancelleria e rilevazione copie stampanti (+2.514 euro) e dalle spese di acquisto di DPI (-1038 euro).
- **Costi per servizi^{lvi}** - Rappresenta la voce più importante dei costi della produzione e registra un incremento in linea con l'aumento della produzione; la voce principale è costituita dall'erogazione di Servizi specifici (ex voucher sociali) agli utenti, che si attesta su un importo di euro 5.137.794, rilevando un incremento del +34,6%.
- **Decisioni Make or buy** - Per quanto attiene alle strategie di *Make or Buy* (scelta tra produzione in conto proprio o terziarizzazione: acquisto da fornitori terzi) strettamente correlate ai "costi per servizi", durante il periodo in esame si dovrebbe registrare un incremento degli stessi e quindi del ricorso all'esternalizzazione, proprio in relazione alla voce richiamata al punto che precede (erogazione di servizi specifici – ex voucher sociali), che ha registrato un incremento superiore all'valore della produzione.
- **I costi per il godimento di beni di terzi^{lvii}** - La voce accoglie il costo per l'affitto della sede operativa, per il noleggio delle apparecchiature informatiche e di licenze software; l'aumento intervenuto nell'esercizio è da ricondurre all'aumento dei canoni di affitto (+ 4.582 euro) a seguito di una maggiore superficie locata.
- **Le spese per il personale^{lviii}** - Il costo del personale chiude l'esercizio a 1.763.983 euro, segnando un +6,79% rispetto l'esercizio precedente. Nel corso dell'esercizio si sono verificate variazioni nel numero di dipendenti con 11 assunzioni e 9 cessazioni.
- **Ammortamenti^{lix}** - Gli ammortamenti sono stati calcolati applicando le aliquote fiscali ai valori storici dei beni iscritti nel registro dei cespiti ammortizzabili. Il totale degli ammortamenti rilevati nell'esercizio 2023 è pari a 23.198 euro (+8,13% rispetto all'esercizio precedente) mentre gli accantonamenti sono stati 110.494 euro (+112%).

- **La redditività d'impresa^{lx}** - Come già evidenziato, l'Azienda Sociale del Cremonese ha l'obbligo di perseguire l'equilibrio di bilancio, senza quindi necessità di garantire una determinata redditività; tutte le risorse acquisite, provenienti da "finanza derivata" ovvero trasferite da altri enti pubblici, devono essere impiegate nella gestione e nel perseguimento delle finalità sociali. Il risultato negativo conseguito nell'esercizio 2023 rappresenta una perdita estemporanea, non collegata a situazioni di inefficienza o disequilibrio strutturale bensì ad un maggiore accantonamento a fondo perdite dovuto al rischio di non riuscire ad ottenere i fondi già programmati da parte di un ente.

In conclusione, il prospetto di conto economico dell'Azienda Sociale del Cremonese, recepite le specificazioni del paragrafo dedicato alla redditività, 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 partecipante all'azienda ed affidante i servizi alla stessa.

12.4 INDICATORI DI EFFICIENZA

È bene approfondire le considerazioni svolte nella sezione precedente mediante l'analisi dei principali indicatori di efficienza (*produttività nominale del lavoro* e, la *competitività di costo*) considerando le rispettive variazioni durante il periodo 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'ISTAT⁵¹.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”⁵² 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”⁵³ (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”⁵⁴ per dipendente⁵⁵ (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 dell'Azienda Sociale del Cremonese, in particolare dal conto economico, relativo all'esercizio 2023.

La produttività nominale del lavoro

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

52 **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.

53 **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.

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

55 **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 nel 2022 è pari a € 38.486,4 e, si connota per una variazione negativa, nel corso del periodo 2022 - 2023, pari al 10,6%. Tale variazione dipende dal fatto che la dinamica del Valore aggiunto è stata meno che proporzionale rispetto alla variazione positiva del numero di dipendenti.

INDICATORI	Anno 2023	Anno 2022	MEDIA 2023-2022	Variazione 2023-2022
Valore aggiunto	1.847.348,0	1.765.394,0	1.806.371,00 €	4,6%
Numero dipendenti	48,0	41,0	44,50	17,1%
Produttività nominale del la- voro	38.486,4	43.058,4	40.592,6	-10,6%

Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2023 di Azienda Sociale del Cremonese

La competitività dei costi

Il decremento della produttività del lavoro giustifica, dal punto di vista del rispetto degli equilibri economici, la contemporanea flessione del costo unitario del lavoro, che ha registrato una variazione negativa pari all'8,8%, a fronte, come già ricordato, dell'incremento del numero di dipendenti.

INDICATORI	Anno 2023	Anno 2022	MEDIA 2023-2022	Variazione 2023-2022
Produttività nominale del la- voro	38.486,4	43.058,4	40.772,40€	-10,6%
Costo del lavoro unitario	36.749,6	40.289,5	38519,58	-8,8%
Indicatore di competitività di costo	104,73	106,87	105,85	-2,0%

Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2023 di Azienda Sociale del Cremonese

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 104,73 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 104,73 euro di valore aggiunto) e, una variazione, periodo 2022 - 2023, in flessione (-2,0%), coerentemente alla riduzione della Produttività del lavoro. Pur a fronte di tali dinamiche ed in considerazione della natura sociale dei servizi erogati dalla società, si ritiene che il conseguimento di un indicatore di competitività superiore a 100 rappresenti un elemento da apprezzare e preservare in termini di efficienza della gestione.

Conclusioni

In base ai valori sopra illustrati, è possibile affermare che la gestione dei servizi affidati all'Azienda Sociale del Cremonese, tenendo conto delle specifiche correlate alla natura dell'organismo ed alla tipologia di attività svolta, è orientata al rispetto dei criteri di efficienza giacché l'impiego del fattore lavoro è in grado di generare un valore aggiunto superiore al rispettivo costo unitario.

12.5 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. Alla data di redazione della presente rendicontazione, non è stato possibile reperire i dati in tempo utile e completare la mappatura del servizio; si provvederà, ove applicabile, in sede di successiva rendicontazione al 31/12/2025.

12.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO

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

DESCRIZIONE ATTIVITA' SVOLTA DAL GESTORE - COME DA CONTRATTO DI SERVIZIO /DISCIPLINARE	ESEGUITA (X)	PARZIALMENTE ESEGUITA (X)	NON ESEGUITA (X)
Esecuzione servizi alla persona	x		

Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds

Con riferimento alla “dimensione” della gestione in esame, si rimarca, che lo svolgimento del servizio di Assistenza domiciliare si è distinto nel corso del tempo per un costante rispetto degli obblighi contrattuali.

12.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE

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

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

L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata	SI/NO
	SI
Oneri per contratti di servizio (impegni)	1.261.939 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/competenza)	1.029.333 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/residui)	622.914 €
L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione	SI/NO
	SI
Oneri per trasferimenti in conto capitale (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (impegni)	4.809.117 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/competenza)	3.649.048 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/residui)	983.372 €
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)	18.775 €
Totale oneri (impegni)	6.071.056 €
Totale oneri (pagamenti in c/competenza)	4.678.382 €
Totale oneri (pagamenti in c/residui)	1.625.062 €
NOTE	SONO STATI CONSIDERATI COMPLESSIVAMENTE GLI ONERI CHE DERIVANO DAL CDS STIPULATO CON AZIENDA SOC. DEL CREMONESE

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, gli stessi risultano pari ad € 6.071.056. In dettaglio, i pagamenti in conto competenza sono pari ad € 4.678.382 mentre i pagamenti in conto residui si attestano ad € 1.625.062.

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". Nello specifico, le risorse in entrata dall'Azienda Sociale derivano da trasferimenti e contributi.

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)	1.148.619 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/competenza)	879.112 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/residui)	82.766 €
Totale entrate (accertamenti)	1.148.619 €
Totale entrate (riscossioni c/competenza)	879.112 €
Totale entrate (riscossioni c/residui)	82.766 €
NOTE	sono stati considerati tutti gli accertamenti anche quelli derivanti da contributi regionali e ministeriali

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

Nel dettaglio, nel 2023, il Comune ha accertato un importo pari a € 1.148.619; per quanto riguarda gli incassi, € 879.112 sono stati riscossi in conto competenza ed € 82.766 sono stati riscossi in conto residui.

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

Qualità ed efficienza del servizio

La gestione del servizio è orientata verso il mantenimento dei livelli di efficienza come argomentato nel paragrafo 12.4.

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 12.6 sono da considerarsi assolti.

Economicità della gestione del servizio

L'attuale gestione, al netto degli accadimenti straordinari che non attengono alla conduzione dell'attività caratteristica, sembra in grado di conseguire l'obiettivo dell'economicità come argomentato nel paragrafo 12.3.

12.8 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 “Assistenza domiciliare” si caratterizza per l'obbligo di perseguire l'equilibrio economico; pur rilevando una perdita nell'esercizio 2023, la stessa non è dovuta ad accadimenti gestionali e pertanto si ritiene che la conduzione del servizio possa continuare ad essere svolta nel rispetto di una condizione economica di equilibrio.

➤ ***Indicatori di efficienza***

I valori assunti dalla “Produttività nominale del lavoro” e dall'indice di “Competitività di costo” si distinguono per livelli più contenuti rispetto ad altre tipologie di servizi, ma comunque in grado di rispettare la condizione di efficienza della gestione.

➤ ***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 base alle evidenze emerse, sono da considerarsi assolti.

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

Gli oneri in capo all'Ente sono giustificati, dai risultati conseguiti dal punto vista della qualità / efficienza / efficacia del servizio che sono da considerarsi in linea con gli obiettivi dell'Ente.

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

Ad esito delle analisi comparative svolte, l'Ente ha ritenuto opportuno affidare il servizio in esame alla propria azienda speciale consortile ricorrendo all'opzione gestionale dell'affidamento diretto nel rispetto delle disposizioni di cui al D. Lgs. 167/2000.

13. STRUTTURE RESIDENZIALI PER ANZIANI

13.1 SOGGETTO AFFIDATARIO: AZIENDA SPECIALE CREMONA SOLIDALE

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 DELLE STRUTTURE RESIDENZIALI PER ANZIANI

DATI ANAGRAFICI DEL SOGGETTO GESTORE

Ragione Sociale/denominazione	Azienda Speciale Cremona Solidale	
Codice fiscale	01310740194	
Sede legale	Via Brescia 207 Cremona	
Capitale sociale	832.468	
Società in house providing (SI / NO)		No

QUOTA DI PARTECIPAZIONE DEL COMUNE

Ente Strumentale del Comune di Cremona	2023	2022
	100%	100%

OGGETTO SOCIALE DEL GESTORE

Servizi assistenziali

PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI DEL SOGGETTO GESTORE

PRINCIPALI AGGRAGATI DI CONTO ECONOMICO (a)	2023	2022
Valore della produzione	23.485.471	22.875.024
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	810.493	620.103.
Risultato operativo (EBIT) (c)	520.343	286.017
Reddito netto	480.012	217.759

OGGETTO DELL’AFFIDAMENTO

Servizio residenziale destinato ad accogliere le persone non autosufficienti

MODALITA’ DI AFFIDAMENTO

Affidamento diretto ad azienda speciale

VALORE E DURATA DELL’AFFIDAMENTO

Importo dell’affidamento (IVA esclusa)(d)	Non definibile
Data inizio dell’affidamento (e)	01/01/2021
Data fine dell’affidamento	31/12/2023

POPOLAZIONE SERVITA E VALORI PRO - CAPITE DELL’AFFIDAMENTO

Popolazione residente al 31.12	2023	2022
	70.845	70.841
Costi / Ricavi pro-capite del servizio	n.d.	n.d.

Fonte: ns. elaborazione - a) Valori relativi al conto economico complessivo della Azienda.; (b) Earning (margine) Before (prima) Interests (interessi) Taxes (imposte) Depreciation (svalutazioni) Amortization (ammortamenti); c) EBIT: Earning (margine) Before (prima) Interests (interessi) Taxes (imposte) d) valore non definibile in quanto catalogabile a concessione e soggetta a trasferimenti integrativi

13.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO

Il Comune di Cremona, con deliberazione di Consiglio Comunale n. 1 del 16/1/2023 ha approvato gli atti fondamentali dell'Azienda Speciale "Cremona Solidale" e contestualmente aggiornato il contratto di servizio per il triennio 2021 -2023.

Successivamente con deliberazione di Consiglio Comunale n. 8 del 08/02/2024, in continuità con gli esercizi pregressi, ha approvato il contratto di servizio relativo al triennio 2024 – 2026. Nell'ottica di garantire la continuità assistenziale nella presa in carico delle persone e il migliore coordinamento degli interventi, i servizi affidati si differenziano in base alle diverse tipologie di utenti e di bisogni (servizi domiciliari, semi-residenziali, residenziali leggeri e residenziali con un più elevato carico assistenziale).

L'affidamento in oggetto ricomprende Servizi residenziali e semiresidenziali e nello specifico:

- 1) **Residenza Sanitaria Assistenziale – RSA:** è un servizio residenziale destinato ad accogliere persone non autosufficienti che non possono essere assistite a casa, data la complessità dei loro bisogni. Il servizio deve offrire:
 - Sistemazione residenziale di tipo alberghiero;
 - Interventi medici, infermieristici e riabilitativi necessari a prevenire/curare le cronicità e le loro eventuali riacutizzazioni;
 - Un'assistenza individualizzata orientata alla tutela ed al miglioramento dei livelli di autonomia, al mantenimento degli interessi personale e alla promozione del benessere.
- 2) **Comunità Alloggio per Anziani:** Eroga un servizio di residenzialità leggera rivolto ad anziani che per motivi prettamente sociali e parzialmente sanitari hanno necessità di periodi di assistenza e cura presso una struttura diversa dalla propria abitazione. Il servizio è destinato ad anziani autosufficienti che si muovono in autonomia, che hanno buone capacità di gestire con piccoli aiuti o supervisione i propri bisogni quotidiani (lavarsi, vestirsi, spostarsi nella comunità, utilizzare i servizi igienici, etc.) e che – in generale – presentano un livello cognitivo ben conservato o in lieve decadenza.
- 3) **Centro Diurno Integrato:** è un servizio semi-residenziale, rivolto a anziani non autosufficienti o ad alto rischio di perdita dell'autonomia portatori di bisogni non facilmente gestibili a domicilio ma non ancora di entità tale da richiedere il ricovero a tempo pieno in RSA. Tale servizio garantisce, in regime diurno, una molteplicità di prestazioni socio-assistenziali e sanitarie (assistenza nelle attività di base della vita quotidiana, prestazioni infermieristiche, riabilitative e mediche, attività occupazionali, ecc.).

4) Servizi e progettualità innovative: L'azienda al fine di sviluppare le capacità del sistema di welfare territoriale ovvero del ruolo centrale che ricopre quale erogatore dei servizi per le persone anziane, si impegna ad attivare servizi e progettualità/sperimentazioni in collaborazione con il Comune di Cremona.

13.3 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'Azienda Speciale Cremona Solidale.

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 al 2,7%.

Tale risultato dipende in buona misura (come si legge nella rispettiva nota integrativa) dalla capacità del management di razionalizzare i costi ed ottimizzare le procedure di acquisizione dei fattori produttivi; i riflessi di tali azioni si riverberano sul risultato di esercizio, il cui valore finale rileva una variazione ben superiore all'incremento del valore della produzione.

Aggregati economici	Anno 2023	Anno 2022	Variazione 2023-2022
Valore della Produzione (a)	23.485.471,0	22.875.024,0	2,7%
Costi per materie	1.971.531,0	1.759.593,0	12,0%
Costi per servizi	6.024.274,0	6.138.911,0	-1,9%
Costi per god. di beni di terzi	126.622,0	121.271,0	4,4%
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-30.081,0	33.783,0	-189,0%
Oneri diversi di gestione	243.926,0	494.738,0	-50,7%
Costi esterni (b)	8.336.272,0	8.548.296,0	-2,5%
Valore aggiunto (a) -(b)	15.149.199,0	14.326.728,0	5,7%
Costi del personale	14.338.706,0	13.706.625,0	4,6%
Margine operativo lordo (MOL)	810.493,0	620.103,0	30,7%
Ammortamenti e svalutazioni	290.150,0	332.896,0	-12,8%
Accantonamenti	-	1.190,0	-100,0%
Risultato operativo caratteristico	520.343,0	286.017,0	81,9%
Totale proventi e oneri finanziari (+/-)	117.052,0	25.964,0	350,8%
Risultato ordinario	637.395,0	311.981,0	104,3%
Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (+/-)	-	-	-

Risultato prima delle imposte	637.395,0	311.981,0	104,3%
Imposte sul reddito dell'esercizio	157.383,0	94.222,0	67,0%
Risultato netto	480.012,0	217.759,0	120,4%

Fonte: ns. elaborazione sul Bilancio 2023 dell'Azienda Speciale Cremona Solidale

In proposito si rimarca, nel complesso, che la gestione dei servizi affidati all'Azienda Speciale Cremona Solidale 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^{lxi}** - l'andamento di tale macro-voce di costo (in aumento sia rispetto al 2021, al 2022 e alla previsione 2023) è da ascrivere principalmente a una maggiore spesa per generi alimentari da ricondurre all'aumento dei prezzi di mercato (+33% rispetto all'anno precedente); si segnala di contro la diminuzione dei costi sostenuti per l'acquisto di dispositivi di protezione individuale - DPI
- **Costi per servizi^{lxii}** - complessivamente il costo sostenuto per questa macro-voce è superiore a quanto preventivato e a quello degli anni precedenti. L'incremento è generato in forte misura dall'affidamento del nuovo contratto per il servizio di lavanderia che, a partire da settembre 2023, comprende, oltre al lavanolo, anche il servizio di guardaroba ospiti. Ulteriore incremento degno di attenzione è quello relativo al servizio di pulizia esterna a seguito della revisione del costo prevista a contratto dell'indice ISTAT (+11%). Di contro si registra una diminuzione nei costi relativi agli esami diagnostici e visite esterne e l'azzeramento del costo del servizio di assistenza informatica internalizzato mediante l'assunzione di due figure professionali dedicate.
- **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; a fronte di un incremento dei costi per pulizie esterne, si registra l'internalizzazione dei costi per il servizio di assistenza informatica.
- **I costi per il godimento di beni di terzi^{lxiii}** - Tale voce ha un impatto minimo sull'insieme dei costi operativi sostenuti dall'azienda speciale; anche l'incremento rispetto all'esercizio precedente è piuttosto contenuto.
- **Le spese per il personale^{lxiv}** - La voce di costo legata al personale dipendente è caratterizzata, rispetto alla previsione e agli anni precedenti, dall'erogazione per il solo anno 2023 di una

indennità una tantum prevista dalla Legge Finanziaria 2023 pari all'1,5 % dello stipendio tabellare (L.197 del 29/12/2022) e dall'incremento dei Fondi delle risorse decentrate dei comparti CCNL Funzioni Locali e Sanità definito a seguito del rinnovo dei CCNL avvenuto nel mese di Novembre 2022; queste voci incidono sul Bilancia 2023 per circa € 199.000; si registra inoltre un aumento dovuto all'incremento di n. 1 unità di personale amministrativo e di supporto per il servizio di reception (compreso il nuovo ambulatorio geriatrico) nonché l'internalizzazione del servizio di assistenza informatica e (da settembre) del servizio di terapia occupazionale.

- ***Ammortamenti^{lxv}*** - Gli investimenti realizzati nel 2023 hanno originato un costo d'esercizio, secondo i criteri indicati nella Nota Integrativa, di. € 104,460 che, sommati a quelli realizzati negli anni precedenti, ammontano a un totale di € 290.151 (di cui € 36.185 coperti da lasciti/contributi come descritto nel precedente box di approfondimento, € 5.500 con il risconto della donazione di Fondazione UBI e € 7.564 con la sterilizzazione del conto "Fondo Donazioni Vincolate 2017).
- ***La redditività d'impresa^{lxvi}*** - Il risultato di gestione è prodotto da economie di gestione, conseguenti alla razionalizzazione ed ottimizzazione di costi determinati da una maggiore congruità nelle procedure di carattere tecnico e amministrativo, nonché da una appropriatezza delle prestazioni erogate all'interno della filiera dei servizi aziendali, in ragione di una sinergia più operativa e di indirizzo con il Comune di Cremona e gli interlocutori istituzionali del sistema sanitario e socio sanitario regionale.

In conclusione, il prospetto di conto economico della Azienda Speciale Cremona Solidale 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.

13.4 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'ISTAT⁵⁶.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”⁵⁷ 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”⁵⁸ (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”⁵⁹ per dipendente⁶⁰ (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 dell'Azienda in particolare dal conto economico, relativo all'esercizio 2023.

La produttività nominale del lavoro

⁵⁶<https://www.istat.it/it/competitivita>

⁵⁷ **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.

⁵⁸ **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.

⁵⁹ **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.).

⁶⁰ **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 dall’Azienda Speciale Cremona Solidale nel 2023 è pari a € 36.949,3 e si connota per una variazione positiva, nel corso del periodo 2022 - 2023, pari al 4,7%. Tale variazione dipende dal fatto che la dinamica del Valore aggiunto è stata più che proporzionale rispetto alla variazione positiva del numero di dipendenti.

INDICATORI	Anno 2023	Anno 2022	MEDIA 2023-2022	Variazione 2023-2022
Valore aggiunto	15.149.199,0	14.326.728,0	14.737.963,50 €	5,7%
Numero dipendenti	410,0	406,0	408,00	1,0%
Produttività nominale del lavoro	36.949,3	35.287,5	36.122,5	4,7%

Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2023 dell’Azienda Speciale Cremona Solidale

La competitività dei costi

L’incremento della produttività del lavoro si accompagna all’aumento del costo unitario del lavoro, che ha registrato una variazione positiva pari al 3,6%, garantendo comunque il rispetto di parametri di competitività dei costi, come meglio specificato più sotto.

INDICATORI	Anno 2023	Anno 2022	MEDIA 2023-2022	Variazione 2023-2022
Produttività nominale del lavoro	36.949,3	35.287,5	36.118,39€	4,7%
Costo del lavoro unitario	34.972,5	33.760,2	34366,31	3,6%
Indicatore di competitività di costo	105,65	104,52	105,10	1,08%

Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2023 dell’Azienda Speciale Cremona Solidale

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 105,65 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l’impiego del fattore lavoro generano 105,65 euro di valore aggiunto) e, una variazione, periodo 2022 - 2023, in aumento(+ 1,08%), garantendo il mantenimento di standard di competitività dei costi, anche tenuto conto della forma giuridica con cui opera il gestore e della natura dei servizi erogati.

Conclusioni

In base ai valori sopra illustrati, è possibile affermare che la gestione dei servizi affidati all'Azienda Speciale Cremona Solidale. 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.

13.5 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 dell’Azienda Speciale Cremona Solidale della “Struttura residenziale per anziani” nel Comune di Cremona.

Descrizione	Tipologia indicatore	Programmato	Effettivo
QUALITÀ CONTRATTUALE			
Definizione procedure di attivazione/variazione/cessazione del servizio (modulistica, accessibilità per l'acquisto, accessibilità alle informazioni e canali di comunicazione, etc.)	qualitativo	SI	SI
	(SI/NO)		
Tempo di risposta alle richieste di attivazione del servizio	quantitativo		ND
Tempo di risposta alle richieste di variazione e cessazione del servizio	quantitativo		ND
Tempo di attivazione del servizio	quantitativo		ND
Tempo di risposta motivata a reclami	quantitativo		ND
Tempi di risposta motivata a richieste di rettifica degli importi addebitati	quantitativo		ND
Tempo di intervento in caso di segnalazioni per disservizi	quantitativo		ND
Cicli di pulizia programmata	quantitativo		ND
Carta dei servizi	(SI/NO)	SI	SI
Modalità di pagamento e/o gestione delle rateizzazioni	(SI/NO)	SI	SI
QUALITÀ TECNICA			

Descrizione	Tipologia indicatore	Programmato	Effettivo
Mappatura delle attività relative al servizio	qualitativo		ND
Mappatura delle attrezzature e dei mezzi	qualitativo		ND
Predisposizione di un piano di controlli periodici	(SI/NO)	SI	SI
Obblighi in materia di sicurezza del servizio	(SI/NO)	SI	SI
Accessibilità utenti disabili	(SI/NO)	SI	SI
QUALITÀ CONNESSA AGLI OBBLIGHI DI SERVIZIO PUBBLICO			
Agevolazioni tariffarie	(SI/NO)	SI	SI
Accessi riservati	quantitativo		NO
Altri indicatori connessi agli obblighi di servizio pubblico	qualitativo e/o quantitativo		ND

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

13.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO

Il Contratto di servizio ha per oggetto, nel quadro della gestione della *Struttura residenziale per anziani* l'esecuzione delle seguenti prestazioni.

DESCRIZIONE ATTIVITA' SVOLTA DAL GESTORE - COME DA CONTRATTO DI SERVIZIO /DISCIPLINARE	ESEGUITA (X)	PARZIALMENTE ESEGUITA (X)	NON ESEGUITA (X)
RESIDENZA SANITARIA ASSISTENZIALE – RSA	X		
CENTRI DIURNI INTEGRATI	X		
COMUNITA' ALLOGGIO PER ANZIANI	X		
PROGETTUALITA' INNOVATIVE: INSERIMENTI IN ALLOGGI PER ANZIANI CASA RASPAGLIESI	X		

Con riferimento alla “dimensione” della gestione in esame, si rimarca, che lo svolgimento del *Servizio di gestione della Struttura residenziale per anziani* 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.

13.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE

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

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

L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata	SI/NO
	SI
Oneri per contratti di servizio (impegni)	987.000 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/competenza)	862.220 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/residui)	56.527 €
L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione	SI/NO
	NO
Oneri per trasferimenti in conto capitale (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (impegni)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (impegni)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (impegni)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €

Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (impegni)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per garanzie, 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)	987.000 €
Totale oneri (pagamenti in c/competenza)	862.220 €
Totale oneri (pagamenti in c/residui)	56.527 €
NOTE	* non vengono considerati nel cds Home care premium perché non inerenti al servizio in struttura residenziale per anziani.

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 ad € 987.000. Per quanto riguarda gli aspetti finanziari, i pagamenti in conto competenza sono pari ad € 862.220 mentre i pagamenti in conto residui risultano pari ad € 56.527.

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

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

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

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

Qualità ed efficienza del servizio

Il Comune ha la possibilità di richiedere la modulazione dell'attività di gestione.

La gestione del servizio è orientata verso il miglioramento dei livelli di efficienza come ampiamente argomentato nel paragrafo 13.4.

L'efficacia del servizio

L'efficacia del servizio svolto è valutata in primis in ordine al rispetto degli obblighi previsti dal contratto di servizio che come già evidenziato nel paragrafo 13.6 sono da considerarsi assolti.

Economicità della gestione del servizio

L'attuale gestione risulta in grado di conseguire l'obiettivo dell'economicità come dimostrato dal conseguimento dell'equilibrio economico evidenziato nel paragrafo 13.3.

13.8 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 delle “*strutture residenziali per anziani*” 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 più contenuti rispetto ad altre tipologie di servizi, ma comunque in grado di rispettare la condizione di efficienza della gestione.

➤ ***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***

Gli oneri in capo all'Ente sono giustificati, dai risultati conseguiti dal punto vista della qualità / efficienza / efficacia del servizio che sono da considerarsi in linea con gli obiettivi dell'Ente.

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

Ad esito delle analisi comparative svolte, l'Ente ha ritenuto opportuno affidare il servizio in esame alla propria azienda speciale ricorrendo all'opzione gestionale dell'affidamento diretto nel rispetto delle disposizioni di cui al D. Lgs. 167/2000.

CONCLUSIONI

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

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

Una volta definito il perimetro di ricognizione, si è provveduto ad analizzare ciascun servizio, incluso all'interno di quest'ultimo, in base alle *dimensioni* della gestione individuate dal comma 1 dell'art. 30 del D.lgs. 201 / 2022, in fine, si è dato ragione delle principali evidenze emerse ad esito dell'analisi.

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

Di seguito si rappresenta una tabella di sintesi dei risultati, dalla quale risulta un buono stato di salute della gestione dei Servizi Pubblici Locali a rilevanza economica affidati dal Comune di Cremona:

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

Denominazione Servizio	Rispetto equilibri economici (SI / NO)	Rispetto livelli di efficienza (SI / NO)	Rispetto livelli di qualità del servizio (SI / NO)	Rispetto obblighi contrattuali (SI / NO)	Oneri in capo all'Ente (SI / NO)	Entrate in capo all'Ente (SI / NO)	Ricorso al in house providing (SI / NO)	VAL. COMPLESSIVA
SERVIZI PUBBLICI LOCALI A RILEVANZA ECONOMICA NON A RETE								
Parcheggi (A)	SI	SI	n.d. (a)	SI	NO	NO	NO	Positiva
Parcheggi (B)	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	Positiva
Cimiteri	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	Positiva
Cremazione	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	Positiva
Illuminazione votiva	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	Positiva
Impianti Sportivi – Piscina Comunale	SI (c)	SI (c)	SI	SI (b)	SI	NO	NO	Positiva
Gestione farmacie comunali	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	Positiva
Illuminazione pubblica	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	Positiva
Refezione scolastica	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	Positiva
Assistenza domiciliare	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	Positiva
Gestione strutture residenziali per anziani	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	Positiva

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

Denominazione Servizio	Rispetto equilibri economici (SI / NO)	Rispetto livelli di efficienza (SI / NO)	Rispetto livelli di qualità del servizio (SI / NO)	Rispetto obblighi contrattuali (SI / NO)	Oneri in capo all'Ente (SI / NO)	Entrate in capo all'Ente (SI / NO)	Ricorso al in house providing (SI / NO)	VAL. COMPLESSIVA
SERIVIZI PUBBLICI LOCALI A RILEVANZA ECONOMICA A RETE								
Servizio gestione rifiuti	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	Positiva

Fonte ns. elaborazione - a) Al momento della stesura della presente relazione la società non ha attestato il rispetto dei relativi indicatori; b) Alcune attività risultano parzialmente eseguite, al riguardo il Comune svolge un attento monitoraggio in merito all'esecuzione delle stesse al fine di assicurare il pieno rispetto degli obblighi contrattuali; c) riscontro formulato sulla base dei dati contabili al 31/12/2022

APPENDICE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

xxxii **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.

xxxiii **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).

xxxiv **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.

xxxv **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.

xxxvi **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.

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

xxxviii **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.

xxxix **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).

xl **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.

xli **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.

xlii **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.

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

xliv **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.

xlv **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).

xlvi **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.

xlvii **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.

xlviii **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.

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

lCosti 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.

li 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).

lii 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.

liii 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.

liv 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.

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

lvi 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.

lvii 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).

lviii 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.

lix 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.

lx 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.

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

lxii 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.

lxiii 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).

lxiv 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.

lxv 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.

lxvi **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.