



# **Comune di Cremona**

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

**Anno 2025**

## SOMMARIO

<b>1. PREMESSA</b> .....	6
1.1 LA RELAZIONE AI SENSI DELL'ART. 30 DEL DLGS 201 / 2022 .....	6
1.2 QUADRO NORMATIVO E DI PRASSI DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI .....	7
1.3 QUALITA' DEL SERVIZIO E SUE DETERMINANTI.....	11
1.4 PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELL'AMBITO DI EROGAZIONE DEI SERVIZI....	14
1.5 IL PERIMETRO DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI A RILEVANZA ECONOMICA.....	16
<b>2. PARCHEGGI (A)</b> .....	18
2.1 IL SOGGETTO AFFIDATARIO: SABA ITALIA S.P.A.....	18
2.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO .....	20
2.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE .....	21
2.4 INDICATORI DI EFFICIENZA .....	24
2.5 INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO .....	27
2.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO.....	29
2.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	32
2.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	36
<b>3. PARCHEGGI (B)</b> .....	38
3.1 IL SOGGETTO AFFIDATARIO: AEM CREMONA S.P.A.....	38
3.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO .....	40
3.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE .....	41
3.4 INDICATORI DI EFFICIENZA .....	44
3.5 INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO .....	47
3.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO.....	49
3.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	52
3.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	56
<b>4. SERVIZI CIMITERIALI</b> .....	57
4.1 IL SOGGETTO AFFIDATARIO: AEM CREMONA S.P.A.....	57
4.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO .....	59
4.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE .....	61
4.4 INDICATORI DI EFFICIENZA .....	64
4.5 INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO .....	67
4.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO.....	69
4.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	71

4.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	74
<b>5. SERVIZIO DI CREMAZIONE.....</b>	<b>75</b>
5.1 IL SOGGETTO AFFIDATARIO: AEM CREMONA S.P.A.....	75
5.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO .....	77
5.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE .....	78
5.4 INDICATORI DI EFFICIENZA .....	81
5.5 INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO .....	84
5.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO.....	86
5.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	88
5.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	91
<b>6. IMPIANTI SPORTIVI - PISCINA COMUNALE .....</b>	<b>92</b>
6.1 IL SOGGETTO AFFIDATARIO: FORUS ITALIA SSD A R.L. ....	92
6.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO .....	94
6.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE .....	95
6.4 INDICATORI DI EFFICIENZA .....	98
6.5 INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO .....	101
6.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO.....	103
6.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	106
6.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	109
<b>7. GESTIONE RIFIUTI .....</b>	<b>111</b>
7.1 SOGGETTO AFFIDATARIO: APRICA S.P.A. ....	111
7.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO .....	112
7.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE .....	114
7.4 INDICATORI DI EFFICIENZA .....	117
7.5 INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO .....	120
7.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO.....	124
7.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	126
7.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	130
<b>8. FARMACIE COMUNALI .....</b>	<b>132</b>
8.1 SOGGETTO AFFIDATARIO: AFM CREMONA S.P.A. ....	132
8.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO .....	133
8.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE .....	134
8.4 INDICATORI DI EFFICIENZA .....	137

8.5	INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO .....	140
8.6	RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO .....	142
8.7	ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE .....	144
8.8	CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	147
<b>9.</b>	<b>ILLUMINAZIONE PUBBLICA .....</b>	<b>148</b>
9.1	SOGGETTO AFFIDATARIO: EDISON NEXT GOVERNMENT .....	148
9.2	CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO .....	150
9.3	ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE .....	151
9.4	INDICATORI DI EFFICIENZA .....	154
9.5	INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO .....	157
9.6	RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO .....	159
9.7	ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	161
9.8	CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	164
<b>10.</b>	<b>REFEZIONE SCOLASTICA .....</b>	<b>165</b>
10.1	SOGGETTO AFFIDATARIO: CAMST Soc. Coop. A.R.L.....	165
10.2	CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO .....	167
10.3	ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE .....	169
10.4	INDICATORI DI EFFICIENZA .....	172
10.5	INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO .....	175
10.6	RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO .....	178
10.7	ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	180
10.8	CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	183
<b>11.</b>	<b>ASSISTENZA DOMICILIARE .....</b>	<b>184</b>
11.1	SOGGETTO AFFIDATARIO: AZIENDA SOCIALE DEL CREMONESE.....	184
11.2	CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO .....	185
11.3	ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE .....	187
11.4	INDICATORI DI EFFICIENZA .....	190
11.5	INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO .....	193
11.6	RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO .....	195
11.7	ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE.....	197
11.8	CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	201
<b>12.</b>	<b>STRUTTURE RESIDENZIALI PER ANZIANI.....</b>	<b>202</b>
12.1	SOGGETTO AFFIDATARIO: AZIENDA SPECIALE CREMONA SOLIDALE .....	202

12.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO .....	204
12.3 ANDAMENTO ECONOMICO DELLA GESTIONE .....	206
12.4 INDICATORI DI EFFICIENZA .....	209
12.5 INDICATORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO GESTITO .....	212
12.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO .....	214
12.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE .....	215
12.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	218
<b>CONCLUSIONI</b> .....	<b>219</b>
<b>APPENDICE</b> .....	<b>223</b>

## 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.

Prima dell'analisi dei singoli servizi, è riportato un aggiornamento del quadro giurisprudenziale e di prassi concernente la nozione di servizio pubblico locale a rilevanza economica; viene quindi approfondita la dimensione qualitativa dei servizi e le sue determinanti; successivamente sono riepilogate le principali caratteristiche del contesto demografico e socio economico del Comune di Cremona tratte dalle banche dati dell'ISTAT e del MEF: si è infatti ritenuto importante richiamare l'andamento di tali grandezze nell'ultimo triennio disponibile in quanto le stesse, riguardando la composizione delle collettività amministrata e le sue condizioni economiche, rappresentano un elemento essenziale alla base della domanda di servizi pubblici locali che l'ente è tenuto ad assicurare.

---

## 1.2 QUADRO NORMATIVO E DI PRASSI DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI

---

### *Servizio pubblico e servizio strumentale*

Il quadro normativo regolante il presidio dei servizi pubblici locali ha visto, nel corso del 2025, l'introduzione di importanti riferimenti di prassi che potranno rappresentare, una volta a regime, un ulteriore elemento di rafforzamento del sistema di governance dei servizi. Lo scorso 16 maggio, il Ministero delle imprese e del made in Italy, con proprio decreto direttoriale, ha infatti approvato, nel rispetto delle competenze demandategli dall'art. 8 del D. Lgs. 201/2022, i seguenti schemi di regolazione da prendere a riferimento:

- Schema di disciplinare di gara per l'affidamento dei servizi pubblici locali di interesse generale non a rete;
- Schema di contratto-tipo per l'affidamento dei servizi pubblici locali non a rete.

Per quanto riguarda lo schema tipo di disciplinare di gara, si evidenzia come le nuove disposizioni relative ai criteri di valutazione dell'offerta tecnica richiedano di prevedere un sistema di assegnazione dei punteggi alle componenti riferite alla qualità contrattuale, tecnica ed agli obblighi di servizio pubblico previsti dal gestore, su base discrezionale, quantitativa e tabellare; tali componenti devono essere puntualmente esplicitate in sede di offerta (e quindi di formalizzazione del rapporto) attraverso una serie di parametri ed indicatori che saranno poi costantemente monitorati in vigenza dell'affidamento e rendicontati periodicamente in sede di ricognizione periodica dei servizi affidati.

Ancora più impattanti, ai fini dell'implementazione del monitoraggio sull'andamento della gestione dei servizi pubblici locali, le previsioni contenute nello schema di contratto tipo per l'affidamento dei servizi pubblici locali non a rete: tale schema prevede che in sede di stipula del rapporto, al contratto vengano allegate una tabella riferita agli Obiettivi ed indicatori di qualità del servizio, una tabella riguardante Penali per inadempienze ed un'ulteriore tabella dedicata ai Controlli e monitoraggio (lo

schema tipo del MIMIT non prevede tuttavia un esempio di tali tabelle, che dovranno pertanto essere definite tra le parti). Le disposizioni base contenute nello schema del contratto richiamano le citate tabelle al fine di supportare l'attività di monitoraggio e controllo dell'ente affidante; a titolo esemplificativo, si riportano i passaggi regolamentari più impattanti in merito alla governance dei servizi:

#### *ARTICOLO 5: GLI OBIETTIVI DI EFFICACIA ED EFFICIENZA NELLA PRESTAZIONE DEI SERVIZI*

*5.1. Le Parti si impegnano, per la durata dell'affidamento, a svolgere le attività necessarie ad assicurare l'assolvimento degli obblighi di servizio pubblico, nonché l'equilibrio economico-finanziario della gestione secondo criteri di efficienza, promuovendo il progressivo miglioramento dello stato delle infrastrutture e della qualità delle prestazioni erogate agli utenti, in attuazione della normativa vigente.*

*5.2. La gestione del Servizio affidato sarà orientata al graduale miglioramento della qualità e dell'efficienza, anche ai sensi della Carta della qualità del servizio predisposta. A tal fine, l'Affidatario assume l'obbligo di redigere, aggiornare e pubblicare la Carta dei servizi, ai sensi dell'articolo 25 del decreto legislativo 23 dicembre 2022, n. 201.*

*5.3. Nell'allegato "C" sono indicate le fattispecie, relative ad inadempienze o violazioni dell'Affidatario, cui corrispondono penali pecuniarie, con l'entità di queste, salva comunque la risarcibilità del maggior danno, nonché le modalità di ristoro dell'utenza nel caso di violazione dei livelli qualitativi del servizio e delle condizioni generali di contratto.*

*5.4. L'Affidatario è tenuto ad osservare gli obiettivi corrispondenti agli indicatori di qualità indicati nell'allegato "B", in dettaglio per lo specifico Servizio affidato, in conformità a quanto previsto dal Decreto direttoriale 31 agosto 2023 - Linee guida e indici di qualità per la regolamentazione dei servizi pubblici locali non a rete, in attuazione dell'art. 8 del d.lgs. n. 201/2022.*

*5.5. L'Affidatario è tenuto a relazionare all'Ente, con cadenza almeno annuale, in ordine al raggiungimento o al mancato raggiungimento degli obiettivi ed alle misure poste in atto e/o programmate a tal fine.*

*5.6. Il mancato raggiungimento degli obiettivi, in assenza di giustificato motivo e di adeguati sforzi dell'Affidatario per l'ottenimento del risultato, dà diritto all'Ente di avvalersi della diffida ad adempiere ai sensi dell'art. 1454 cod. civ. e conseguentemente di risolvere il contratto per grave inadempimento.*

#### *ARTICOLO 10: GLI STRUMENTI DI MONITORAGGIO SUL CORRETTO ADEMPIMENTO DEGLI OBBLIGHI CONTRATTUALI*

*10.1. Ai fini della verifica dell'adempimento delle obbligazioni contrattuali e del rispetto delle norme che disciplinano lo svolgimento del servizio, l'Ente affidante svolge nei confronti del soggetto affidatario le attività di monitoraggio di cui all'allegato "E".*

*10.2. Per le finalità di cui al punto 10.1, l'Ente affidante predispone con cadenza \_\_\_\_\_ [almeno annualmente], ai sensi dell'articolo 28 del d.lgs. 201/2022, il programma dei controlli volto alla verifica del corretto ed effettivo svolgimento delle prestazioni affidate.*

*10.3. Il programma dei controlli, che individua l'oggetto e le modalità di svolgimento dei controlli, è trasmesso al Gestore con i tempi e le modalità con lo stesso concordate.*

*10.4. Ai fini della verifica di cui al presente articolo 10, l’Affidatario si impegna a fornire, con i tempi prestabiliti, tutti i dati e le informazioni necessari, assicurando la massima collaborazione.*

*10.5. Resta comunque in facoltà dell’Ente affidante svolgere ogni altro controllo od ispezione, ritenuto necessari.*

#### **ARTICOLO 11: CONTROLLI E OBBLIGHI DI INFORMAZIONE E RENDICONTAZIONE**

*11.1. L’Affidatario è tenuto a consentire agli incaricati dell’Ente affidante l’accesso alle sedi ed ai luoghi di svolgimento del servizio, a mostrare i beni strumentali utilizzati, nonché a fornire la documentazione richiesta.*

*11.2. L’Affidatario è tenuto alla massima collaborazione nel corso dei predetti controlli.*

*11.3. L’impedimento degli accessi e/o dei controlli, l’omessa trasmissione della documentazione richiesta e/o la mancata collaborazione all’attività di controllo costituiscono grave inadempimento, ai sensi dell’art. 1455 cod. civ., e consentono pertanto all’Ente affidante di richiedere la risoluzione del contratto.*

*11.4. L’Affidatario è obbligato a rendere disponibili all’Ente affidante i dati acquisiti e generati nella fornitura dei servizi agli utenti, ai sensi dell’art. 50-quater del d. lgs. n. 82/2005, come eventualmente precisato nell’allegato “E”.*

*11.5. L’Affidatario è altresì obbligato a mettere a disposizione dell’Ente affidante, a semplice richiesta, in ogni momento, i dati e le informazioni prodromiche alle successive procedure di affidamento, come eventualmente precisato nell’allegato “E”.*

Dagli stralci sopra riportati appare chiaro come la progressiva entrata a regime dell’intero sistema regolatorio dei servizi pubblici locali previsto dal D. Lgs. 201/2022 apporterà importanti benefici sull’efficacia informativa della presente relazione.

A ciò si aggiunga che è in corso di discussione un ulteriore rafforzamento del quadro normativo correlato proprio alla relazione periodica sull’andamento dei servizi pubblici locali: il ddl sulla concorrenza 2025 prevede infatti l’introduzione di specifici commi all’art. 30 funzionali a disporre che, nel caso emergessero in sede di rendicontazione annuale, situazioni di gestioni inefficienti di servizi, l’ente affidante sia tenuto a formalizzare specifico atto di indirizzo rivolto ai gestori interessati; questi ultimi a loro volta sono tenuti a formalizzare un piano contenente misure per ricondurre la gestione entro parametri di efficacia ed efficienza, nel rispetto delle disposizioni del contratto di servizio. Oltre a tali misure, il ddl prevede l’introduzione di un sistema sanzionatorio, mutuato dalle disposizioni concernenti la revisione delle società partecipate dagli enti pubblici (c. 7 art. 20 D. Lgs. 175/2016) nel caso di omessa o incompleta predisposizione della relazione di ricognizione periodica dei servizi pubblici locali. Il quadro normativo che si sta ulteriormente delineando amplifica dunque l’importanza e l’utilità della presente relazione, su cui questo Comune è impegnato in un percorso di costante miglioramento.

Pur in un contesto che si sta progressivamente consolidando, restano altresì essenziali gli orientamenti di prassi rilevati nel corso del 2025. Le indicazioni più incisive ed utili circa l’adozione delle relazioni

sulla ricognizione periodica dei servizi pubblici locali derivano dall'attività di segnalazione e consultiva posta in essere dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato; l'Antitrust, nel corso del 2025, ha continuato a presidiare le relazioni ricognitive dei servizi pubblici locali, effettuate ai sensi dell'art. 30 del D. Lgs. 201/2022, ed ha espresso le proprie considerazioni in merito.

Tra gli atti di segnalazione più interessanti si segnalano il n. AS2070 ed il n. AS2091.

Nell'atto di segnalazione AS2070 pubblicato sul bollettino n. 14/2025 dell'AGCM, vengono ribadite le indicazioni pratiche per distinguere i servizi pubblici locali dai servizi strumentali; di seguito si riporta lo stralcio più significativo:

*“Sul punto si rammenta che i servizi strumentali sono svolti in favore della pubblica amministrazione e dell’utenza diffusa, laddove invece i servizi pubblici locali mirano direttamente a soddisfare bisogni o esigenze della collettività. Detto in altri termini, la distinzione può ricercarsi nel beneficiario diretto del servizio: 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. La distinzione tra servizi pubblici locali e servizi strumentali all’attività dell’ente si coglie ancor meglio se si tiene in considerazione che si ravvisa un servizio pubblico locale quando è presente sul territorio un’utenza diffusa che corrisponde, anche indirettamente, il prezzo per il servizio, mentre si ricade nella categoria dei servizi strumentali quando il beneficio della prestazione si riflette solo nei confronti dell’ente, ed è questo a versare al soggetto affidatario il corrispettivo per i servizi prestati.”*

Nell'atto di segnalazione AS2091 pubblicato sul bollettino n. 30/2025 dell'AGCM, vengono invece fornite una serie di indicazioni utili circa la nozione di “servizi pubblici locali a rilevanza economica”, il loro inquadramento dinamico nel tempo e la discrezionalità ricadente in capo agli enti locali circa la loro individuazione e definizione; di seguito i passaggi più rilevanti dell'atto:

**“Sulla nozione di “servizi pubblici locali di rilevanza economica”**

*L’Autorità ritiene opportuno premettere che il d.lgs. n. 201/2022 definisce i servizi pubblici locali come “erogati o suscettibili di essere erogati dietro corrispettivo economico su un mercato” (articolo 2, comma 1, lettera c)), 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 comunitarie 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.*

*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 ...”*

---

### 1.3 QUALITÀ DEL SERVIZIO E SUE DETERMINANTI

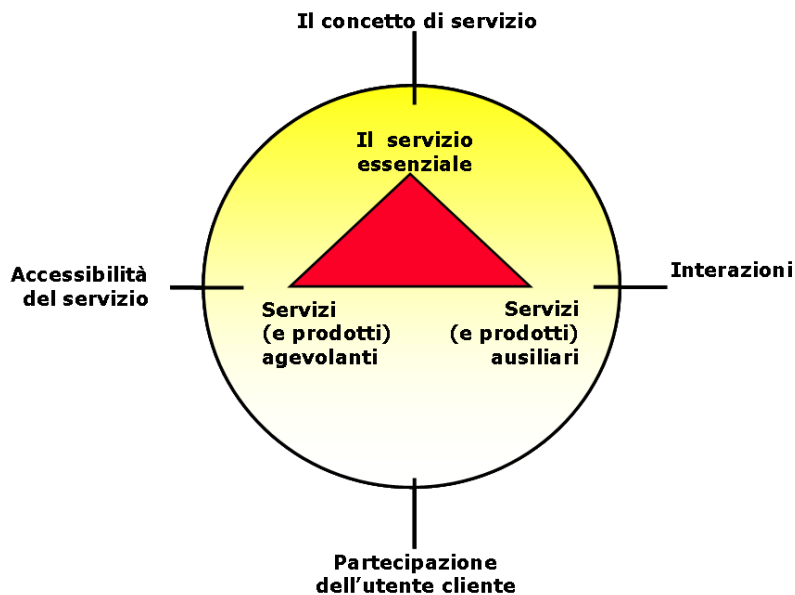
---

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 PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELL'AMBITO DI EROGAZIONE DEI SERVIZI

### COMUNE DI CREMONA

Superficie (km<sup>2</sup>)  
**70,49 km<sup>2</sup>**

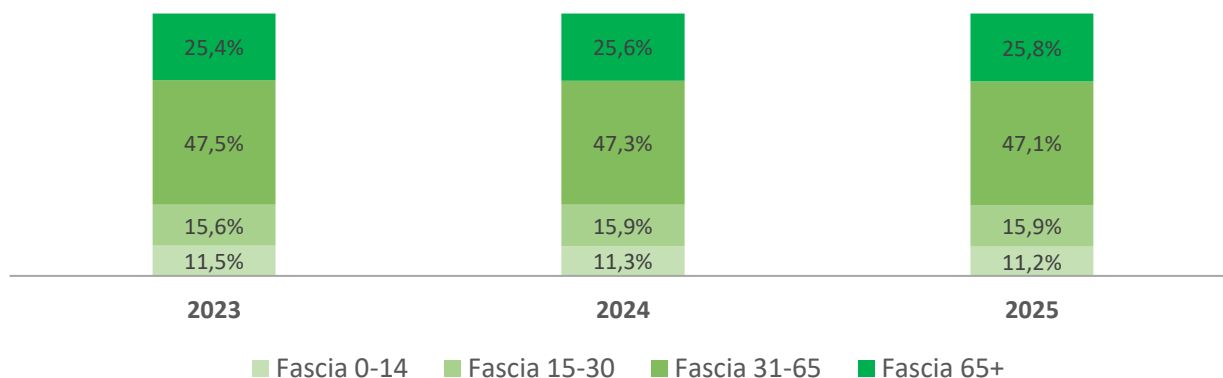
Altitudine min.  
**35 mt.**

Altitudine max.  
**51 mt.**

Range  
**16 mt.**

Popolazione residente per età Comune di Cremona									
Età	2022			2023			2024		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Fascia 0-14	4190	3968	8158	4107	3859	7966	4091	3858	7949
Fascia 15-30	6009	5053	11062	6048	5172	11220	6124	5157	11281
Fascia 31-65	16716	16904	33620	16595	16804	33399	16718	16772	33490
Fascia 65+	7415	10590	18005	7532	10558	18090	7665	10677	18342
<b>TOTALE</b>	<b>34330</b>	<b>36515</b>	<b>70845</b>	<b>34282</b>	<b>36393</b>	<b>70675</b>	<b>34598</b>	<b>36464</b>	<b>71062</b>

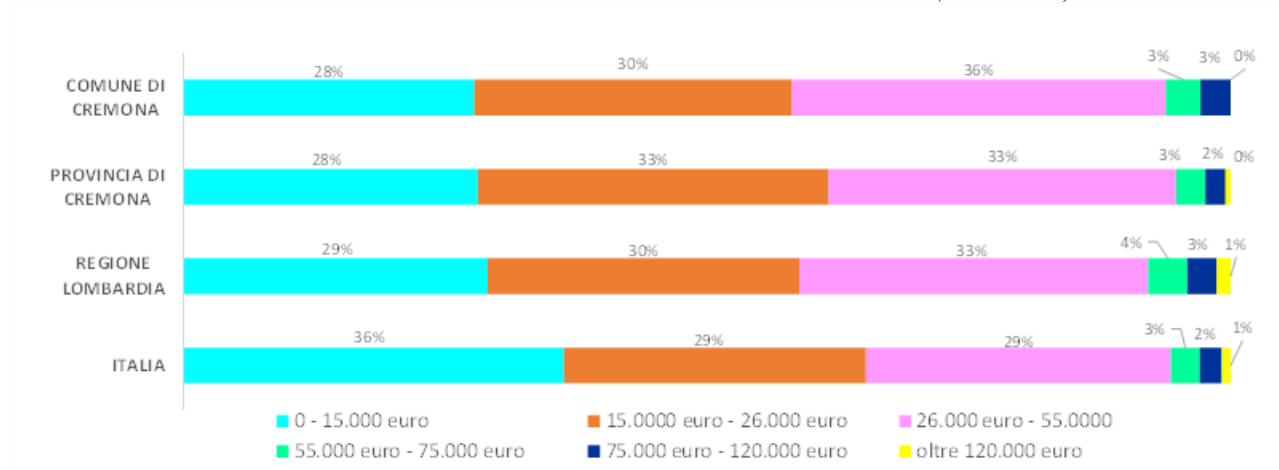
### ANDAMENTO ABITANTI E INCIDENZA FASCE DI ETÀ



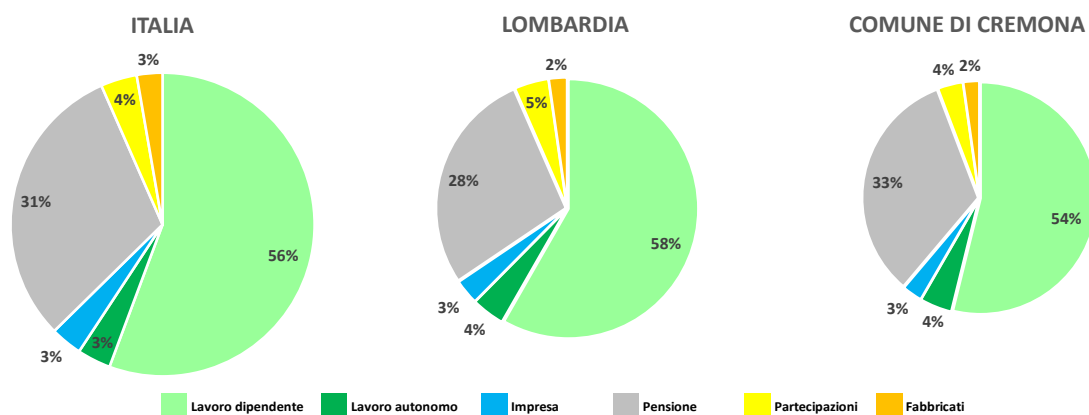
### DENSITÀ ABITATIVA (ab./km<sup>2</sup>)

Italia	Regione Lombardia	Provincia di Cremona	Comune di Cremona
195,31 ab./km <sup>2</sup>	419,55 ab./km <sup>2</sup>	199,36 ab./km <sup>2</sup>	1002,56 ab./km <sup>2</sup>

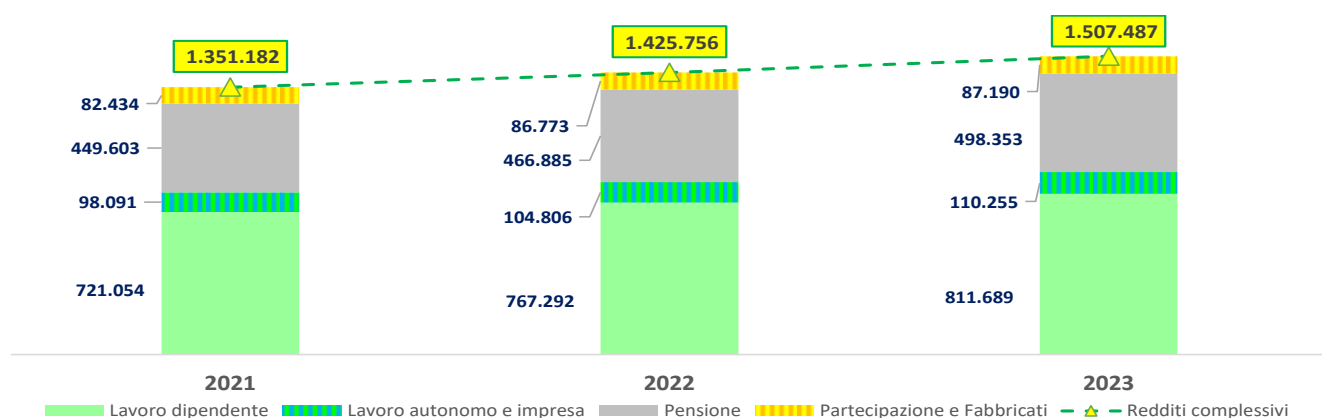
## DISTRIBUZIONE CONTRIBUENTI PER FASCIA DI REDDITO (dati 2023)



## FONTE REDDITI 2023



## ANDAMENTO REDDITI IRPEF 2021 – 2023 COMUNE DI CREMONA (valori in €/000)



(Fonti: ISTAT e banche dati Ministero dell'Economia e delle Finanze)

## 1.5 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 31.12.2024. L'elenco che segue ha tenuto conto degli orientamenti formulati nel tempo dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato.

S.P.L. DI RILEVANZA ECONOMICA	SOGETTO GESTORE			MODALITA' DI AFFIDAMENTO
	Denominazione	Società in house (SI/NO)	% Part.	
<b>SERVIZI PUBBLICI LOCALI A RILEVANZA ECONOMICA NON A RETE</b>				
Parcheggi (A)	Saba Italia S.p.A.	NO	0,00%	Procedura a evidenza pubblica
Parcheggi (B)	AEM Cremona S.p.A.	SI	100,00%	Affidamento diretto in house providing
Cimiteriali	AEM Cremona S.p.A.	SI	100,00%	Affidamento diretto in house providing
Cremazione	AEM Cremona S.p.A.	SI	100,00%	Affidamento diretto in house providing
Impianti sportivi - Piscina comunale	Forus Italia SSD a R.L.	NO	0,00%	Procedura a evidenza pubblica
Gestione farmacie comunali	A.F.M. Cremona S.p.A.	NO	21,94%	Società mista
Illuminazione pubblica	Citelum SA (ora Edison Next Government)	NO	0,00%	Procedura a evidenza pubblica
Refezione scolastica	CAMST Soc. Coop. A.r.l.	NO	0,00%	Procedura a evidenza pubblica
Assistenza domiciliare	Azienda Sociale del Cremonese	NO	45,46%	Affidamento diretto ad azienda speciale
Gestione strutture residenziali per anziani	Azienda Speciale Cremona Solidale	NO	100,00%	Affidamento diretto ad azienda speciale
<b>SERVIZI PUBBLICI LOCALI A RILEVANZA ECONOMICA NON A RETE</b>				
Servizio gestione rifiuti	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.	<b>2024</b>	<b>2023</b>
	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)	2024	2023
Ricavi delle vendite	41.812	34.011
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	6.359	19.722
Risultato operativo (EBIT) (c)	-2.129	11.566
<b>Reddito netto</b>	<b>-5.072</b>	<b>4.869</b>

##### 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 01.01	<b>2024</b>	<b>2023</b>
	70.675	70.845
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 384 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 2024 della Società Saba Italia S.p.A..

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

<b>Conto Economico Riclassificato</b>	<b>Anno</b>	<b>Anno</b>	<b>Variazione</b>
<b>(Valori espressi in migliaia di euro)</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2024-2023</b>
<b>Ricavi da gestione (1)</b>	41.812,0	39.081,0	2.731,0
Contributi PA in conto esercizio	-	236,0	-236,0
Costi operativi (2)	35.617,0	19.665,0	15.952,0
EBITDA della Gestione (3)	6.195,0	19.653,0	-13.458,0
EBITDA delle vendite (4)	73,0	75,0	-2,0
EBITDA lordo svalutazione crediti commerciali	6.268,0	19.727,0	-13.459,0
<b>Svalutazione crediti commerciali</b>	91,0	-6,0	97,0
<b>EBITDA Netto</b>	6.359,0	19.722,0	-13.363,0
Ammortamenti, svalutazioni, accantonamenti	-8.488,0	-8.156,0	-332,0
EBIT (5)	-2.129,0	11.566,0	-13.695,0
PROVENTI E ONERI FINANZIARI (6)	-4.476,0	-4.590,0	114,0
<b>PROVENTI E ONERI DA PARTECIPAZIONI</b>	-	-	-
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	-6.605,0	6.976,0	-13.581,0
IMPOSTE DELL'ESERCIZIO	1.532,0	-2.107,0	3.639,0
<b>RISULTATO NETTO</b>	-5.072,0	4.869,0	-9.941,0

*Fonte: Relazione sulla gestione al Bilancio 2024 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.*

L'andamento economico della società nell'esercizio 2024 rileva una brusca ed impattante inversione di tendenza rispetto agli esercizi precedenti, facendo registrare marginalità economiche negative dovute all'andamento dei costi operativi; questi ultimi sono condizionati da un importante accantonamento (pari ad oltre 10ml di euro) dovuto ad un contenzioso in corso per la costruzione/gestione di parcheggi nel Comune di Roma. Tale accantonamento determina un valore indicativo per tutti gli indicatori del conto economico riclassificato; al netto della suddetta posta, l'evoluzione gestionale risulterebbe in linea, se non migliorata, rispetto alle risultanze dell'esercizio precedente.

Per apprezzare meglio la situazione economica del gestore, di seguito si riepiloga l'andamento dei principali aggregati economici, illustrati nella Relazione sulla gestione al Bilancio 2024

- ***I Ricavi da gestione*** pari ad Euro 41.527 migliaia e sono in aumento rispetto all'anno precedente di Euro 2.731 migliaia pari al 7%. L'aumento è in parte imputabile all'incremento del numero degli abbonati e dei clienti occasionali.
- ***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. Nel corso del 2024 tale voce non risulta alimentata, a differenza degli esercizi precedenti.
- ***I Costi operativi*** aumentano dell'81,12% (Euro 15.952 migliaia), variazione principalmente dovuta all'incremento del fondo rischi per il parcheggio di Roma Villa Borghese per Euro 11.004 migliaia. In misura più marginale, l'aumento dei costi operativi deriva dalla crescita dell'attività operativa nei parcheggi; si evidenzia infatti un aumento dei canoni variabili in correlazione ai maggiori ricavi; si evidenzia altresì la crescita dei costi relativi alle prestazioni professionali.
- ***L'Ebitda delle Vendite*** presenta un margine pari ad Euro 73 migliaia imputabile alla vendita di 8 posti auto nei parcheggi di Venezia Mestre e Verona.
- ***L'Ebitda al lordo della svalutazione dei crediti commerciali*** di Euro 6.268 migliaia registra un decremento di Euro 13.460 migliaia rispetto al 2023, pari al 68,23%, principalmente dovuto alle ragioni sopra descritte, mentre l'Ebitda netto diminuisce di Euro 13.363 migliaia, pari al 67,76% rispetto all'anno precedente a causa dei motivi precedentemente enunciati e della svalutazione di alcuni crediti ritenuti inesigibili.
- ***Ammortamenti, svalutazioni e rivalutazioni di beni immobili:*** il valore degli ammortamenti ammonta ad Euro 8.488 migliaia e aumenta rispetto all'anno precedente di Euro 332 migliaia.

Tale variazione è dovuta principalmente all'ammortamento delle immobilizzazioni immateriali, incrementate a fronte degli investimenti sostenuti sui parcheggi di Genova, Trieste e Assisi.

- ***I Proventi e Oneri finanziari*** diminuiscono rispetto all'esercizio precedente del 2,48%, variazione imputabile principalmente sia alla diminuzione degli interessi attivi verso il finanziamento concesso alla controllata, il cui capitale è diminuito rispetto al 31 dicembre 2023, che all'aumento del tasso di interesse applicato sul finanziamento concesso a Saba dalla capogruppo. Nel corso dell'anno, la Società non ha fatto ricorso a prestiti o finanziamenti esterni ed il debito residuo relativo al finanziamento sottoscritto con la capogruppo Saba Aparcamientos SA al 31 dicembre 2024, è pari a Euro 44.689 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 5,841% al 6,403%, per effetto dell'aumento del tasso Euribor sottostante.
- ***Il Risultato netto positivo*** evidenzia una perdita di Euro 5.072 migliaia, in controtendenza con l'utile registrato nel 2023, prevalentemente per l'appostamento degli accantonamenti sopra indicati.

*In conclusione, il prospetto di conto economico della Saba Italia S.p.A., riferito all'impresa nel suo complesso, pur evidenziano una buona capacità del Management di perseguire l'equilibrio economico della gestione operativa, è condizionato da componenti di costo straordinarie di cui occorrerà monitorare l'evoluzione dei prossimi esercizi.*

---

## 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 2023 - 2024. Ciò al fine di proseguire nell'illustrazione, delle *dimensioni* della gestione del servizio in esame, previste dall'art. 30, c. 1, del D.lgs. 201 / 2022.

A tale scopo, nel silenzio del Legislatore, si è ritenuto opportuno impiegare due principali indicatori: ***La produttività nominale del lavoro; L'indicatore di competitività di costo*** delle imprese, meglio noto come indicatore sintetico del successo dell'impresa, elaborato dall'ISTAT<sup>1</sup>.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”<sup>2</sup> e il numero di dipendenti. La produttività del lavoro misura l'efficienza con cui si impiegano le risorse umane nel processo di produzione. È uno dei concetti più utilizzati dall'economia aziendale. L'andamento della produttività del lavoro ha un'importanza rilevante per la crescita dei livelli di attività (valore della produzione) di qualunque azienda, per questo rappresenta un indicatore fondamentale per monitorare le rispettive performance.
- ***L'indicatore di competitività di costo*** è pari al rapporto tra il “Valore aggiunto per addetto”<sup>3</sup> (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”<sup>4</sup> per dipendente<sup>5</sup> (costo unitario) moltiplicato per 100; indica il valore aggiunto pro-capite prodotto per ogni 100 euro di costo del lavoro pro-capite. Quanto maggiore è il valore assunto dal medesimo indicatore, tanto maggiore sarà la competitività di costo di una certa Azienda.

La fonte dei dati è rappresentata dai prospetti di bilancio della Saba Italia S.p.A., in particolare dal conto economico, relativi all'esercizio 2024.

---

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

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

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

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

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

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

***La produttività nominale del lavoro*** (misurata dal rapporto tra Valore aggiunto e numero di dipendenti) conseguita dalla Saba Italia S.p.A. nel 2024 è pari a circa € 157.000,00 e, si connota per un'apprezzabile variazione positiva, nel corso del periodo 2023 - 2024, pari al 7%. Tale variazione dipende dalla circostanza che l'incremento del Valore aggiunto è stato più che proporzionale rispetto alla variazione del numero di dipendenti.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2024</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>MEDIA 2024-2023</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>
Valore aggiunto	26.184.243,0	24.770.074,0	25.477.158,5 0 €	5,7%
Numero dipendenti	166,0	168,0	167,00	-1,2%
Produttività nominale del lavoro	157.736,4	147.440,9	152.557,8	7,0%

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

### ***La competitività dei costi***

Il forte incremento della produttività del lavoro sostiene, dal punto di vista del rispetto degli equilibri economici, il contemporaneo incremento del costo del lavoro che ha registrato una variazione positiva pari al 5,8% pur a fronte del decremento dell'1,2% del numero di dipendenti.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2024</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>MEDIA 2024-2023</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>
Produttività nominale del lavoro	157.736,4	147.440,9	152.588,66 €	7,0%
Costo del lavoro unitario	54.985,0	51.959,3	53.472,14	5,8%
Indicatore di competitività di costo	286,87	283,76	2,9	1,1%

*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 2024, un valore piuttosto elevato di 286,87 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 286,87 euro di valore aggiunto) e un sostanziale mantenimento dell'ottimo livello conseguito nel 2023, dimostrando che l'azienda, essendo improntata al miglioramento dell'efficienza, riesce ad "assorbire" agevolmente il numero di dipendenti ed il relativo costo del lavoro.

### ***Conclusioni***

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

## 2.5 INDICATORI DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO GESTITO

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

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

## 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 erano ancora disponibili. In merito a tali indicatori, si precisa che i valori programmati dovrebbero essere in linea con gli indicatori a consuntivo affinché gli obiettivi connessi agli indicatori di qualità possano considerarsi raggiunti.

## 2.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO

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

DESCRIZIONE ATTIVITA' SVOLTA DAL GESTORE - COME DA CONTRATTO DI SERVIZIO /DISCIPLINARE	ESEGUITA (X)	PARZIAL- MENTE ESEGUITA (X)	NON ESEGUITA (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 videosorveglianza), sistemi interattivi (postazioni videocitofoniche per chiamate di emergenza) e sistemi attivi (presenza di squadre di pronto intervento per effettuare gli interventi di urgenza)</i>	X		
<i>Posti auto per portatori di handicap nel rispetto della normativa vigente</i>	X		
<i>Disponibilità di batterie mobili per la ricarica di batterie scariche delle autovetture</i>	X		
<i>Servizio di pronto intervento da parte di un'officina convenzionata per tutti gli eventuali problemi di ordine meccanico od elettrico che gli utenti possano avere</i>	X		
<b>PARCHEGGI SU STRADA</b>			
<i>Possibilità di pagamento agli appositi parcometri sia con monete che con tessere</i>			
<i>Controllo della sosta da parte degli Ausiliari del traffico</i>	X		

*Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds*

Al fine di presidiare il regolare svolgimento del servizio, nel corso dell'esercizio è stato richiesto al gestore di valorizzare i principali parametri economici ed operativi al 31/12/2024 riconducibili

all'attività di gestione affidata allo stesso; nella tabella che segue si riporta la rendicontazione ricevuta.

Andamento economico:

PARAMETRI	Valori 2024	Valori 2023	Valori 2022	Note
Conseguimento equilibrio economico del servizio	Si	Si	Si	il fatto che in ogni singolo anno si sia conseguito un utile, non nè consegue che la commessa sia complessivamente in equilibrio
Rispetto delle previsioni del PEF di affidamento (eventuale)	No	No	No	
Attivazione contabilità separata ex c. 1 art. 6 D. Lgs. 175/2016 (eventuale)	No	No	No	
Ricavi complessivi del servizio affidato dall'ente	1.021.754,28	1.029.238,50	872.421,43	
Costi complessivi del servizio affidato dall'ente	266.585,63	236.756,95	214.593,70	
N. addetti al servizio (unità di lavoro su base annua)	3	3	3	
Risultato economico del servizio affidato dall'ente (eventuale)	755.168,65	792.481,55	657.827,73	
Spesa per investimenti riferiti al servizio reso per l'ente	51.417,90	31.372,00	9.541,00	

Parametri di efficienza:

PARAMETRI /INDICATORI	Valori 2024	Valori 2023	Valori 2022	Note
N. strutture gestite	1	1	1	
N. posti in struttura gestiti	248	248	248	
N. stalli su suolo pubblico gestiti	379	379	379	
N. ore annue di svolgimento del servizio	8.760	8.760	8.760	
N. giorni annui di svolgimento del servizio	365	365	365	
N. interventi di scassetto	80	80	80	
N. interventi di manutenzione ordinaria ad impianti e strutture	A: 25; B: 8	A: 26; B: 8	A: 26; B: 8	A: Manutenzione strutture e impianti (Area Tecnica): 25 ; 26 ; 26 B: Manutenzione Impianti Tecnologici (Area Tecnologie e Sistemi): 8 ; 8 ; 8

<b>PARAMETRI /INDICATORI</b>	<b>Valori 2024</b>	<b>Valori 2023</b>	<b>Valori 2022</b>	<b>Note</b>
N. interventi di manutenzione straordinaria ad impianti e strutture	A: 25 ; B: 11	A: 17; B: 29	A: 9; B: 30	A: Manutenzione strutture e impianti (Area Tecnica): 25 ; 17 ; 9 B: Manutenzioni Impianti Tecnologici (Area Tecnologie e Sistemi): 11 ; 29 ; 30
N. interruzioni di servizio	0	0	0	

## 2.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE

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

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

<b>ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (impegni)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (impegni)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (pagamenti in c/residui)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (impegni)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (pagamenti in c/competenza)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (pagamenti in c/residui)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (impegni)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/competenza)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/residui)	0 €
<b>Totale oneri (impegni)</b>	<b>0 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/competenza)</b>	<b>0 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/residui)</b>	<b>0 €</b>

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

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 €
<b>Totale entrate (accertamenti)</b>	<b>0 €</b>
<b>Totale entrate (riscossioni c/competenza)</b>	<b>0 €</b>
<b>Totale entrate (riscossioni c/residui)</b>	<b>0 €</b>

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

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

***Qualità ed efficienza del servizio***

Il Comune, 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, come desumibile dall'andamento economico del gestire, ha rilevato un risultato negativo nell'esercizio 2024, in controtendenza rispetto agli esercizi precedenti; tale risultato è dovuto all'accantonamento di un fondo per costi futuri e non è strettamente correlato alla gestione operativa, che risulta in equilibrio; occorrerà pertanto monitorare l'evoluzione delle risultanze economiche del gestore nei prossimi esercizi per confermare l'estemporaneità di quanto riscontrato nel 2024.

➤ ***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, negativa, ha comunque determinato un incremento dei costi sostenuti per il personale, che sono stati tuttavia assorbiti in modo efficace, come dimostrato dall'andamento degli indici sopra richiamati. Nel contempo potranno costituire oggetto di approfondimento eventuali soluzioni alternative in grado di garantire un'efficiente gestione attraverso un raccordo unitario tra tutti i parcheggi presenti sul territorio, oggi divisi tra la concessionaria SABA e in house comunale

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

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

➤ ***Rispetto degli obblighi contrattuali***

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

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

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

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

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

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

### 3. PARCHEGGI (B)

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

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

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

##### DATI ANAGRAFICI DEL SOGGETTO GESTORE

Ragione Sociale/denominazione	AEM Cremona S.p.A.	
Codice fiscale	00110040193	
Sede legale	Via Persico, 31 - 26100 Cremona (CR)	
Capitale sociale	€ 57.102.500,00 (i.v.)	
Società in house providing (SI / NO)	SI	

##### QUOTA DI PARTECIPAZIONE DEL COMUNE

Il Comune di Cremona ha ribadito la piena legittimità della rispettiva partecipazione in seno al capitale sociale di AEM Cremona S.p.A. in occasione dell'ultimo provvedimento di revisione periodica ai sensi dell'art. 20 del D.LGS. 175 / 2016.	<b>2023</b>	<b>2022</b>
	100,00%	100,00%

##### OGGETTO SOCIALE DEL GESTORE

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

##### PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI DEL SOGGETTO GESTORE

PRINCIPALI AGGRAGATI DI CONTO ECONOMICO (a)	2024	2023
Valore della produzione	13.591.730,0	19.056.614,0
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	531.039,0	7.519.964,0
Risultato operativo (EBIT)	-742.954,0	5.538.147,0
<b>Reddito netto</b>	<b>1.560.739</b>	<b>7.329.640</b>

##### OGGETTO DELL'AFFIDAMENTO

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

##### MODALITA' DI AFFIDAMENTO

Affidamento diretto secondo il modello del in house providing.

##### VALORE E DURATA DELL'AFFIDAMENTO

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

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

Popolazione residente al 01.01	<b>2024</b>	<b>2023</b>
	70.675	70.845
Costi / Ricavi pro-capite del servizio	€ ..	€ ..

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 2024 - 2023 di AEM Cremona S.p.A..

Nel periodo 2024 - 2023 il Valore della produzione, secondo il prospetto di conto economico, riclassificato a valore aggiunto esposto di seguito, ha registrato un decremento pari al 28,7%.

Tale risultato deriva in prevalenza dal fatto che nello scorso esercizio si fosse rilevata, nella medesima voce, una consistente plusvalenza relativa al ripristino di valore dell'asset cavidotti/ fibra/ torri di telecomunicazione.

<b>Aggregati economici</b>	<b>Anno 2024</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>
<b>Valore della Produzione (a)</b>	<b>13.591.730,0</b>	<b>19.056.614,0</b>	<b>-28,7%</b>
Costi per materie	542.091,0	570.073,0	-4,9%
Costi per servizi	7.486.960,0	6.765.028,0	10,7%
Costi per god. di beni di terzi	864.357,0	858.939,0	0,6%
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-	12.615,0	-100,0%
Oneri diversi di gestione	1.087.667,0	550.998,0	97,4%
<b>Costi esterni (b)</b>	<b>9.981.075,0</b>	<b>8.757.653,0</b>	<b>14,0%</b>
<b>Valore aggiunto (a) -(b)</b>	<b>3.610.655,0</b>	<b>10.298.961,0</b>	<b>-64,9%</b>
Costi del personale	3.079.616,0	2.778.997,0	10,8%
<b>Margine operativo lordo (MOL)</b>	<b>531.039,0</b>	<b>7.519.964,0</b>	<b>-92,9%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	1.026.680,0	1.981.817,0	-48,2%
Accantonamenti	247.313,0	-	#DIV/0!
<b>Risultato operativo caratteristico</b>	<b>-742.954,0</b>	<b>5.538.147,0</b>	<b>-113,4%</b>
Totale proventi e oneri finanziari (+/-)	2.377.450,0	2.490.549,0	-4,5%
<b>Risultato ordinario</b>	<b>1.634.496,0</b>	<b>8.028.696,0</b>	<b>-79,6%</b>
Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (+/-)	-49.735,0	-710.143,0	-93,0%
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>1.584.761,0</b>	<b>7.318.553,0</b>	<b>-78,3%</b>

Imposte sul reddito dell'esercizio	24.022,0	-11.087,0	-316,7%
<b>Risultato netto</b>	<b>1.560.739,0</b>	<b>7.329.640,0</b>	<b>-78,7%</b>

Fonte: ns. elaborazione sul Bilancio 2024 di AEM Cremona S.p.A.

Al netto dell'andamento del Valore della produzione, condizionato eccezionalmente nel 2023 da poste straordinarie, 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 - 2024, un valore sempre positivo; rispetto a tale dato, cui ha contribuito in modo decisivo, la gestione finanziaria, occorre prestare attenzione al saldo della gestione operativa, che ha invece evidenziato un valore negativo, condizionato da accontamenti e svalutazioni.

Il risultato positivo complessivamente registrato dalla società dipende dall'andamento dei principali aggregati economici di seguito dettagliati:

- **Consumi<sup>i</sup>** - gli acquisti sono stati contenuti generando una riduzione del -4,9% rispetto al 2023; in particolar modo sono stati contenuti i costi delle utenze.
- **Costi per servizi<sup>ii</sup>** - L'importo della voce ha subito un incremento rispetto allo scorso anno, a causa dell'aumento del costo per mano d'opera.
- **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 all'esternalizzazione, come rilevato dall'andamento dei costi per servizi.
- **I costi per il godimento di beni di terzi<sup>iii</sup>** - Tale voce è prevalentemente composta dai canoni dovuti al Comune di Cremona per il contratto sosta ed il polo della cremazione, che complessivamente hanno comportato costi per 681 mila euro, in ulteriore incremento rispetto ai 515 mila del 2023 in seguito ai maggiori ricavi registrati.  
Si segnalano, inoltre, i canoni corrisposti per i terreni su cui sono posizionati i tralicci per telecomunicazioni per circa 100 mila euro
- **Le spese per il personale<sup>iv</sup>** - Il costo del personale, che comprende anche i lavoratori con contratto di somministrazione) è aumentato del 10,8% rispetto al 2023. Infatti, per far fronte a necessità temporanee, soprattutto per il servizio cremazione, l'azienda ha fatto ricorso al contratto di somministrazione, sostenendo un costo complessivo pari a 256 mila euro.
- **Ammortamenti<sup>v</sup>** - Gli ammortamenti sono calcolati mediante l'applicazione di aliquote percentuali basate sulla vita utile presunta. Nel corso del 2024 è stato svalutato il valore netto contabile della ex sede di Viale Trento e Trieste a seguito di manifestazioni d'interesse ricevute a conclusione della procedura di gara avvenuta nel 2025.

- **La redditività d'impresa<sup>vi</sup>** - In base ai dati a consuntivo la **redditività** d'impresa si è mantenuta positiva, pur rilevando un decremento rispetto al 2023; lo scorso esercizio tuttavia, è stato positivamente condizionato da proventi straordinari che hanno caratterizzato l'eccezionalità degli indici economici registrati.

*In conclusione, il prospetto di conto economico della AEM Cremona S.P.A. evidenzia la capacità del Management di perseguire l'equilibrio complessivo della gestione, a garanzia della continuità del servizio nonché degli equilibri di bilancio del Comune di Cremona in qualità di soggetto proprietario affidante. In tale quadro, occorrerà tuttavia presidiare la capacità della medesima società, di conseguire un risultato positivo anche con riferimento alla gestione operativa.*

---

### 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 2023 - 2024. Ciò al fine di proseguire nell'illustrazione, delle *dimensioni* della gestione del servizio in esame, previste dall'art. 30, c. 1, del D.lgs. 201 / 2022.

A tale scopo, nel silenzio del Legislatore, si è ritenuto opportuno impiegare due principali indicatori: ***La produttività nominale del lavoro; L'indicatore di competitività di costo*** delle imprese, meglio noto come indicatore sintetico del successo dell'impresa, elaborato dall'ISTAT<sup>6</sup>.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”<sup>7</sup> e il numero di dipendenti. La produttività del lavoro misura l'efficienza con cui si impiegano le risorse umane nel processo di produzione. È uno dei concetti più utilizzati dall'economia aziendale. L'andamento della produttività del lavoro ha un'importanza rilevante per la crescita dei livelli di attività (valore della produzione) di qualunque azienda, per questo rappresenta un indicatore fondamentale per monitorare le rispettive performance.
- ***L'indicatore di competitività di costo*** è pari al rapporto tra il “Valore aggiunto per addetto”<sup>8</sup> (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”<sup>9</sup> per dipendente<sup>10</sup> (costo unitario) moltiplicato per 100; indica il valore aggiunto pro-capite prodotto per ogni 100 euro di costo del lavoro pro-capite. Quanto maggiore è il valore assunto dal medesimo indicatore, tanto maggiore sarà la competitività di costo di una certa Azienda.

La fonte dei dati è rappresentata dai prospetti di bilancio della Società AEM Cremona S.p.A. in particolare dal conto economico, relativo all'esercizio 2024.

---

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

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

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

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

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

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

**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 € 72.213,1 e si connota per una variazione negativa nel corso del periodo 2023 - 2024, pari a -64,9%. Tale variazione dipende dal fatto che la dinamica del Valore aggiunto ha subito un forte decremento (pur non condizionando negativamente la redditività di impresa) a seguito del venire meno dei proventi straordinari correlati alla plusvalenza 2023 per il ripristino di valore dell'asset/ ramo d'azienda cavidotti – fibra – torri di telecomunicazione. La produttività nominale del lavoro si conferma sostanzialmente in linea con quanto rilevato nel 2022 (€ 78.096,0)

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2024</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>MEDIA 2024-2023</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>
Valore aggiunto	3.610.655,0	10.298.961,0	6.954.808,0 0 €	-64,9%
Numero dipendenti	50,0	50,0	50,00	0,0%
Produttività nominale del lavoro	72.213,1	205.979,2	139.096,2	-64,9%

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2024 di AEM S.p.A.*

### **La competitività dei costi**

Il decremento della produttività del lavoro si riflette sull'indicatore di competitività che registra un rilevante decremento rispetto al 2023 (-68,45); tale comparazione non risulta tuttavia molto significativa in quanto lo scorso esercizio scontava proventi straordinari che hanno condizionato la valorizzazione degli indici; più significativo il confronto con l'indicatore di competitività 2022, che risultava pari a 149,09; in tal senso è possibile osservare un effettivo decremento della competitività del costo del lavoro.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2024</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>MEDIA 2024-2023</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>
Produttività nominale del lavoro	72.213,1	205.979,2	139.096,16 €	-64,9%
Costo del lavoro unitario	61.592,3	55.579,9	58586,13	10,8%
Indicatore di competitività di costo	117,24	370,60	237,4	-68,4%

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2024 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 2024, un valore pari a 117,24 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 117,24 euro di valore aggiunto) e, una variazione, periodo 2023 - 2024, in forte decremento (- 68,4%), condizionato dal venire meno dei ricavi straordinari 2023. Tale indicatore risulta in riduzione anche rispetto all'esercizio 2022 (non influenzato da proventi straordinari), quando registrava un valore pari a 149,09; pur continuando a dimostrare un risultato efficiente, anche con riferimento alla competitività dei costi del lavoro, occorrerà mantenere uno stretto presidio nei prossimi esercizi al fine di valutarne l'impatto sull'equilibrio della gestione operativa.

### **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 superiore al rispettivo costo unitario. Da verificare, nei prossimi esercizi, la capacità della società di migliorare ulteriormente tali risultanze, ripristinando quanto conseguito negli anni passati.*

### 3.5 INDICATORI DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO GESTITO

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

Descrizione	Tipologia indicatore	Valori	Note
<b>QUALITÀ CONTRATTUALE</b>			
Definizione procedure di attivazione/variazione/cessazione del servizio (modulistica, accessibilità per l'acquisto, accessibilità alle informazioni e canali di comunicazione, etc.)	qualitativo  (SI/NO)	"SI"	
Tempo di risposta alle richieste di attivazione del servizio	quantitativo	IMMEDIATO	3 GIORNI LAVORATIVI PER ABBONAMENTI PARK STRUTTURA
Tempo di risposta alle richieste di variazione e cessazione del servizio	quantitativo	SI	3 GIORNI LAVORATIVI
Tempo di attivazione del servizio	quantitativo	IMMEDIATO	5 GIORNI LAVORATIVI PER ABBONAMENTI PARK STRUTTURA
Tempo di risposta motivata a reclami	quantitativo	SI	3 GIORNI LAVORATIVI
Tempi di risposta motivata a richieste di rettifica degli importi addebitati	quantitativo	SI	5 GIORNI LAVORATIVI
Tempo di intervento in caso di segnalazioni per disservizi	quantitativo	SI	1 GIORNO LAVORATIVO SE GESTIBILE DAL PERSONALE AZIENDALE
Cicli di pulizia programmata	quantitativo	SI	BISETTIMANALE
Carta dei servizi	qualitativo	"SI"	PRESENTE

<b>Descrizione</b>	<b>Tipologia indicatore</b>	<b>Valori</b>	<b>Note</b>
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%
Altri indicatori	qualitativo e/o quantitativo	a discrezione dell'ente	PER PARCHEGGI IN STRUTTURA: PRESENZA DISPOSITIVI VIDEOSORVEGLIANZA, POSSIBILITA' DI CONTATTARE L'OPERATORE

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

DESCRIZIONE ATTIVITA' SVOLTA DAL GESTORE - COME DA CONTRATTO DI SERVIZIO /DISCIPLINARE	ESEGUITA (X)	PARZIAL- MENTE ESEGUITA (X)	NON ESEGUITA (X)
Gestire Il Pagamento Della Sosta Mediante I Parcometri E/O Altri Apparati Con l'utilizzo Di Denaro Contante, Tessere Prepagate, Carte Di Credito O Di Debito Da Inserire Nei Parcometri E Mediante Altri Strumenti Come I Biglietti Prepagati (Voucher), Gli Abbonamenti Di Vario Tipo, Qualunque Altro Strumento Informatico O Telematico (Es. Applicazioni Per Dispositivi Smartphone) O Altro Ancora Che Possa Essere Adottato, Previo Accordo Con Il Comune, Al Fine Di Rendere Il Pagamento Stesso Più Agevole Agli Utenti;	X		
Provvedere a tutte le sostituzioni, migliorie e rinnovi che dovessero rendersi necessari per la realizzazione del servizio di sosta a pagamento;	X		
Fornire assistenza ai clienti in merito al rilascio dei documenti di sosta ed alle modalità di ricorso avverso le sanzioni amministrative;	X		
Evitare che gli impianti ed opere di cui ai punti precedenti possano costituire pericolo per i terzi;	X		
Rilasciare i documenti di sosta, nonché gestire eventuali reclami concernenti la qualità del servizio.	X		

Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds

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

Al fine di presidiare il regolare svolgimento del servizio, nel corso dell’esercizio è stato richiesto al gestore di valorizzare i principali parametri economici ed operativi al 31/12/2024 riconducibili all’attività di gestione affidata allo stesso; nella tabella che segue si riporta la rendicontazione ricevuta.

Andamento economico:

PARAMETRI	Valori 2024	Valori 2023	Valori 2022	Note
Conseguimento equilibrio economico del servizio	Sì	Sì	No	
Rispetto delle previsioni del PEF di affidamento (eventuale)	Non ricorre la fattispecie	Non ricorre la fattispecie	Non ricorre la fattispecie	

PARAMETRI	Valori 2024	Valori 2023	Valori 2022	Note
Attivazione contabilità separata ex c. 1 art. 6 D. Lgs. 175/2016 (eventuale)	Sì	Sì	Sì	
Ricavi complessivi del servizio affidato dall'ente	1.188.306,90	1.099.192,06	926.598,22	
Costi complessivi del servizio affidato dall'ente	960.922,00	860.906,00	860.598,22	
N. addetti al servizio (unità di lavoro su base annua)	4			
Risultato economico del servizio affidato dall'ente (eventuale)	227.384,90	238.286,06	66.000,00	
Spesa per investimenti riferiti al servizio reso per l'ente	65.144,00	89.000,00	155.661,00	

Parametri di efficienza:

PARAMETRI /INDICATORI	Valori 2024	Valori 2023	Valori 2022	Note
N. strutture gestite	5			
N. posti in struttura gestiti	620			
N. stalli su suolo pubblico gestiti	1348			
N. ore annue di svolgimento del servizio	3900			lun-sab dalle 7:00 alle 19:30
N. giorni annui di svolgimento del servizio	365			Per i parcheggi in struttura. I parcheggi blu invece sono a pagamento da lun a sab (gratuiti i giorni festivi)
N. interventi di scassetamento	7552			di cui 12 park Massarotti, 52 park Villa glori
N. interventi di manutenzione ordinaria ad impianti e strutture	380			compreso Parcometri, park villa glori, park massarotti
N. interventi di manutenzione straordinaria ad impianti e strutture	6			
N. interruzioni di servizio	3			di cui 2 dovuti a black out sulla rete cittadina

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

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

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

<b>ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (impegni)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (impegni)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (pagamenti in c/residui)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (impegni)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (pagamenti in c/competenza)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (pagamenti in c/residui)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (impegni)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/competenza)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/residui)	0 €
<b>Totale oneri (impegni)</b>	<b>0 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/competenza)</b>	<b>0 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/residui)</b>	<b>0 €</b>

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

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**

<b>L'amministrazione riceve dividendi e/o altre entrate dalla partecipazione</b>	<b>SI/NO</b>
	SI
Dividendi/utili distribuiti (accertamenti)	0 €

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

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)	56.199 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/competenza)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/residui)	45.927 €
<b>Totale entrate (accertamenti)</b>	<b>56.199 €</b>
<b>Totale entrate (riscossioni c/competenza)</b>	<b>0 €</b>
<b>Totale entrate (riscossioni c/residui)</b>	<b>45.927 €</b>

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

In dettaglio, nel 2024 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 € 56.199, non incassati nel medesimo anno, e riscosso euro 45.927 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 inserisce nell'ambito di un andamento economico complessivamente in equilibrio da parte del gestore; infatti, l'utile netto ha sperimentato, durante il periodo 2023 - 2024, un valore sempre positivo.

➤ ***Indicatori di efficienza***

I valori assunti dalla “*Produttività nominale del lavoro*” e dall'indice di “*Competitività di costo*” si distinguono per livelli positivi (seppur in flessione rispetto agli esercizi precedenti) segnalando che la gestione della società mira all'incremento della rispettiva efficienza. L'andamento dell'occupazione risulta sostanzialmente stabile; rispetto a tale dinamica, si registra un costo unitario del personale in aumento, elemento che condiziona il relativo indice di competitività.

➤ ***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	00110040193	
Sede legale	Via Persico, 31 - 26100 Cremona (CR)	
Capitale sociale	€ 57.102.500,00 (i.v.)	
Società in house providing (SI / NO)	SI	

##### QUOTA DI PARTECIPAZIONE DEL COMUNE

Il Comune di Cremona ha ribadito la piena legittimità della rispettiva partecipazione in seno al capitale sociale di AEM Cremona S.p.A. in occasione dell'ultimo provvedimento di revisione periodica ai sensi dell'art. 20 del D.LGS. 175 / 2016.	<b>2023</b>	<b>2022</b>
	100,00%	100,00%

##### OGGETTO SOCIALE DEL GESTORE

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

##### PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI DEL SOGGETTO GESTORE

PRINCIPALI AGGRAGATI DI CONTO ECONOMICO (a)	2024	2023
Valore della produzione	13.591.730,0	19.056.614,0
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	531.039,0	7.519.964,0
Risultato operativo (EBIT)	-742.954,0	5.538.147,0
<b>Reddito netto</b>	<b>1.560.739</b>	<b>7.329.640</b>

##### OGGETTO DELL'AFFIDAMENTO

Concessione della gestione del servizio.

##### 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 01.01	<b>2024</b>	<b>2023</b>
	70.675	70.845
Costi / Ricavi pro-capite del servizio	€ 4,49	€ 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 a 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 2024 - 2023 di AEM Cremona S.p.A..

Nel periodo 2024 - 2023 il Valore della produzione, secondo il prospetto di conto economico, riclassificato a valore aggiunto esposto di seguito, ha registrato un decremento pari al 28,7%.

Tale risultato deriva in prevalenza dal fatto che nello scorso esercizio si fosse rilevata, nella medesima voce, una consistente plusvalenza relativa al ripristino di valore dell'asset cavidotti/ fibra/ torri di telecomunicazione.

<b>Aggregati economici</b>	<b>Anno 2024</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>
<b>Valore della Produzione (a)</b>	<b>13.591.730,0</b>	<b>19.056.614,0</b>	<b>-28,7%</b>
Costi per materie	542.091,0	570.073,0	-4,9%
Costi per servizi	7.486.960,0	6.765.028,0	10,7%
Costi per god. di beni di terzi	864.357,0	858.939,0	0,6%
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-	12.615,0	-100,0%
Oneri diversi di gestione	1.087.667,0	550.998,0	97,4%
<b>Costi esterni (b)</b>	<b>9.981.075,0</b>	<b>8.757.653,0</b>	<b>14,0%</b>
<b>Valore aggiunto (a) -(b)</b>	<b>3.610.655,0</b>	<b>10.298.961,0</b>	<b>-64,9%</b>
Costi del personale	3.079.616,0	2.778.997,0	10,8%
<b>Margine operativo lordo (MOL)</b>	<b>531.039,0</b>	<b>7.519.964,0</b>	<b>-92,9%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	1.026.680,0	1.981.817,0	-48,2%
Accantonamenti	247.313,0	-	#DIV/0!
<b>Risultato operativo caratteristico</b>	<b>-742.954,0</b>	<b>5.538.147,0</b>	<b>-113,4%</b>
Totale proventi e oneri finanziari (+/-)	2.377.450,0	2.490.549,0	-4,5%
<b>Risultato ordinario</b>	<b>1.634.496,0</b>	<b>8.028.696,0</b>	<b>-79,6%</b>
Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (+/-)	-49.735,0	-710.143,0	-93,0%
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>1.584.761,0</b>	<b>7.318.553,0</b>	<b>-78,3%</b>

Imposte sul reddito dell'esercizio	24.022,0	-11.087,0	-316,7%
<b>Risultato netto</b>	<b>1.560.739,0</b>	<b>7.329.640,0</b>	<b>-78,7%</b>

Fonte: ns. elaborazione sul Bilancio 2024 di AEM Cremona S.p.A.

Al netto dell'andamento del Valore della produzione, condizionato eccezionalmente nel 2023 da poste straordinarie, 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 - 2024, un valore sempre positivo; rispetto a tale dato, cui ha contribuito in modo decisivo, la gestione finanziaria, occorre prestare attenzione al saldo della gestione operativa, che ha invece evidenziato un valore negativo, condizionato da accontamenti e svalutazioni.

Il risultato positivo complessivamente registrato dalla società dipende dall'andamento dei principali aggregati economici di seguito dettagliati:

- **Consumi<sup>vii</sup>** - gli acquisti sono stati contenuti generando una riduzione del -4,9% rispetto al 2023; in particolar modo sono stati contenuti i costi delle utenze.
- **Costi per servizi<sup>viii</sup>** - L'importo della voce ha subito un incremento rispetto allo scorso anno, a causa dell'aumento del costo per mano d'opera.
- **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 all'esternalizzazione, come rilevato dall'andamento dei costi per servizi.
- **I costi per il godimento di beni di terzi<sup>ix</sup>** - Tale voce è prevalentemente composta dai canoni dovuti al Comune di Cremona per il contratto sosta ed il polo della cremazione, che complessivamente hanno comportato costi per 681 mila euro, in ulteriore incremento rispetto ai 515 mila del 2023 in seguito ai maggiori ricavi registrati.  
Si segnalano, inoltre, i canoni corrisposti per i terreni su cui sono posizionati i tralicci per telecomunicazioni per circa 100 mila euro
- **Le spese per il personale<sup>x</sup>** - Il costo del personale, che comprende anche i lavoratori con contratto di somministrazione) è aumentato del 10,8% rispetto al 2023. Infatti, per far fronte a necessità temporanee, soprattutto per il servizio cremazione, l'azienda ha fatto ricorso al contratto di somministrazione, sostenendo un costo complessivo pari a 256 mila euro.
- **Ammortamenti<sup>xi</sup>** - Gli ammortamenti sono calcolati mediante l'applicazione di aliquote percentuali basate sulla vita utile presunta. Nel corso del 2024 è stato svalutato il valore netto contabile della ex sede di Viale Trento e Trieste a seguito di manifestazioni d'interesse ricevute a conclusione della procedura di gara avvenuta nel 2025.

- **La redditività d'impresa<sup>xii</sup>** - In base ai dati a consuntivo la **redditività** d'impresa si è mantenuta positiva, pur rilevando un decremento rispetto al 2023; lo scorso esercizio tuttavia, è stato positivamente condizionato da proventi straordinari che hanno caratterizzato l'eccezionalità degli indici economici registrati.

*In conclusione, il prospetto di conto economico della AEM Cremona S.P.A. evidenzia la capacità del Management di perseguire l'equilibrio complessivo della gestione, a garanzia della continuità del servizio nonché degli equilibri di bilancio del Comune di Cremona in qualità di soggetto proprietario affidante. In tale quadro, occorrerà tuttavia presidiare la capacità della medesima società, di conseguire un risultato positivo anche con riferimento alla gestione operativa.*

---

## 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 2023 - 2024. Ciò al fine di proseguire nell'illustrazione, delle *dimensioni* della gestione del servizio in esame, previste dall'art. 30, c. 1, del D.lgs. 201 / 2022.

A tale scopo, nel silenzio del Legislatore, si è ritenuto opportuno impiegare due principali indicatori: ***La produttività nominale del lavoro; L'indicatore di competitività di costo*** delle imprese, meglio noto come indicatore sintetico del successo dell'impresa, elaborato dall'ISTAT<sup>11</sup>.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”<sup>12</sup> e il numero di dipendenti. La produttività del lavoro misura l'efficienza con cui si impiegano le risorse umane nel processo di produzione. È uno dei concetti più utilizzati dall'economia aziendale. L'andamento della produttività del lavoro ha un'importanza rilevante per la crescita dei livelli di attività (valore della produzione) di qualunque azienda, per questo rappresenta un indicatore fondamentale per monitorare le rispettive performance.
- ***L'indicatore di competitività di costo*** è pari al rapporto tra il “Valore aggiunto per addetto”<sup>13</sup> (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”<sup>14</sup> per dipendente<sup>15</sup> (costo unitario) moltiplicato per 100; indica il valore aggiunto pro-capite prodotto per ogni 100 euro di costo del lavoro pro-capite. Quanto maggiore è il valore assunto dal medesimo indicatore, tanto maggiore sarà la competitività di costo di una certa Azienda.

La fonte dei dati è rappresentata dai prospetti di bilancio della Società AEM Cremona S.p.A. in particolare dal conto economico, relativo all'esercizio 2024.

---

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

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

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

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

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

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

**La produttività nominale del lavoro** (misurata dal rapporto tra Valore aggiunto e numero di dipendenti) conseguita dalla AEM Cremona S.p.A. nel 2022 è pari a € 72.213,1 e si connota per una variazione negativa nel corso del periodo 2023 - 2024, pari a -64,9%. Tale variazione dipende dal fatto che la dinamica del Valore aggiunto ha subito un forte decremento (pur non condizionando negativamente la redditività di impresa) a seguito del venire meno dei proventi straordinari correlati alla plusvalenza 2023 per il ripristino di valore dell'asset/ ramo d'azienda cavidotti – fibra – torri di telecomunicazione. La produttività nominale del lavoro si conferma sostanzialmente in linea con quanto rilevato nel 2022 (€ 78.096,0)

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2024</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>MEDIA 2024-2023</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>
Valore aggiunto	3.610.655,0	10.298.961,0	6.954.808,0 0 €	-64,9%
Numero dipendenti	50,0	50,0	50,00	0,0%
Produttività nominale del lavoro	72.213,1	205.979,2	139.096,2	-64,9%

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2024 di AEM S.p.A.*

### **La competitività dei costi**

Il decremento della produttività del lavoro si riflette sull'indicatore di competitività che registra un rilevante decremento rispetto al 2023 (-68,45); tale comparazione non risulta tuttavia molto significativa in quanto lo scorso esercizio scontava proventi straordinari che hanno condizionato la valorizzazione degli indici; più significativo il confronto con l'indicatore di competitività 2022, che risultava pari a 149,09; in tal senso è possibile osservare un effettivo decremento della competitività del costo del lavoro.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2024</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>MEDIA 2024-2023</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>
Produttività nominale del lavoro	72.213,1	205.979,2	139.096,16 €	-64,9%
Costo del lavoro unitario	61.592,3	55.579,9	58586,13	10,8%
Indicatore di competitività di costo	117,24	370,60	237,4	-68,4%

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2024 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 2024, un valore pari a 117,24 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 117,24 euro di valore aggiunto) e, una variazione, periodo 2023 - 2024, in forte decremento (- 68,4%), condizionato dal venire meno dei ricavi straordinari 2023. Tale indicatore risulta in riduzione anche rispetto all'esercizio 2022 (non influenzato da proventi straordinari), quando registrava un valore pari a 149,09; pur continuando a dimostrare un risultato efficiente, anche con riferimento alla competitività dei costi del lavoro, occorrerà mantenere uno stretto presidio nei prossimi esercizi al fine di valutarne l'impatto sull'equilibrio della gestione operativa.

### **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 superiore al rispettivo costo unitario. Da verificare, nei prossimi esercizi, la capacità della società di migliorare ulteriormente tali risultanze, ripristinando quanto conseguito negli anni passati.*

#### 4.5 INDICATORI DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO GESTITO

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

Descrizione	Tipologia indicatore	Programmato	Effettivo
<b>QUALITÀ CONTRATTUALE</b>			
Definizione procedure di attivazione/variazione/cessazione del servizio (modulistica, accessibilità per l'acquisto, accessibilità alle informazioni e canali di comunicazione, etc.)	qualitativo (SI/NO)	NO	NO
Tempo di risposta alle richieste di attivazione del servizio	quantitativo	2 giorni	2 giorni
Tempo di risposta alle richieste di variazione e cessazione del servizio	quantitativo	2 giorni	2 giorni
Tempo di attivazione del servizio	quantitativo	2 giorni	2 giorni
Tempo di risposta motivata a reclami	quantitativo	2 giorni	2 giorni
Tempi di risposta motivata a richieste di rettifica degli importi addebitati	quantitativo	immediata	immediata
Tempo di intervento in caso di segnalazioni per disservizi	quantitativo	2 giorni	2 giorni
Cicli di pulizia programmata	quantitativo	giornaliero	giornaliero
Carta dei servizi	qualitativo	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)
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 (X)	PARZIAL- MENTE ESEGUITA (X)	NON ESEGUITA (X)
Controllo e coordinamento delle attività affidate per la manutenzione ordinaria degli spazi cimiteriali.	X		
Controllo, coordinamento ed esecuzione delle attività cimiteriali ivi comprese esumazioni ed estumulazioni.	X		
Esumazione ordinaria singola (senza riutilizzo di fossa) con raccolta dei resti mortali in cassetta di zinco o cofano in cellulosa (senza ricollocazione degli stessi).	X		
Esumazione ordinaria (senza riutilizzo di fossa) in serie ( in numero pari o superiore a 5) con raccolta dei resti mortali in cassetta di zinco o cofano in cellulosa (senza ricollocazione degli stessi).	X		
Esumazione straordinaria di feretro (senza ricollocazione degli stessi) compreso la rimozione del copritomba, lo scavo, la collocazione del feretro in cassone contenitore di fasciatura, la fornitura del cassone contenitore di fasciatura	X		
Estumulazione ordinaria di feretro in loculo con raccolta dei resti mortali in cassetta di zinco o cofano in cellulosa	X		
Estumulazione ordinaria di feretro in tomba di famiglia (a camera interrata, porticale, edicola funeraria, ecc.), con raccolta dei resti mortali in cassetta di zinco o cofano in cellulosa	X		
Estumulazione straordinaria di feretro in loculo.	X		
Estumulazione straordinaria di feretro in tomba di famiglia.	X		

*Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds*

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

Al fine di presidiare il regolare svolgimento del servizio, nel corso dell'esercizio è stato richiesto al gestore di valorizzare i principali parametri economici ed operativi al 31/12/2024 riconducibili all'attività di gestione affidata allo stesso; nella tabella che segue si riporta la rendicontazione ricevuta.

Andamento economico:

<b>PARAMETRI</b>	<b>Valori 2024</b>	<b>Valori 2023</b>	<b>Valori 2022</b>	<b>Note</b>
Ricavi complessivi del servizio affidato dall'ente	459.000,00	470.866,00	379.000,00	
Costi complessivi del servizio affidato dall'ente	459.000,00	470.866,00	379.000,00	
N. addetti al servizio (unità di lavoro su base annua)	7,00	7,00	7,00	
Spesa per investimenti riferiti al servizio reso per l'ente	2.566,00			

Parametri di efficienza:

<b>PARAMETRI /INDICATORI</b>	<b>Valori 2024</b>	<b>Valori 2023</b>	<b>Valori 2022</b>	<b>Note</b>
n. cimiteri	4	4	4	
n. interventi di manutenzione ordinaria	1409	1217	1038	
n. interventi di manutenzione straordinaria	562	305	182	
N. interventi di inumazione e tumulazione	765	796	516	
N. interventi di esumazione ed estumulazione	101	281	449	

#### 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.

<b>ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
<b>L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>SI</b>
Onere per contratti di servizio (impegni)	459.000 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/competenza)	305.256 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/residui)	196.731 €
<b>L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>NO</b>
Oneri per trasferimenti in conto capitale (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (impegni)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (impegni)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (impegni)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €

<b>ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (impegni)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (impegni)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (pagamenti in c/residui)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (impegni)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (pagamenti in c/competenza)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (pagamenti in c/residui)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (impegni)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/competenza)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/residui)	0 €
<b>Totale oneri (impegni)</b>	<b>459.000 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/competenza)</b>	<b>305.256 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/residui)</b>	<b>196.731 €</b>

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

Come appare dalla tabella, gli oneri, in capo al Comune, relativi al contratto per la gestione del servizio in esame, in ordine agli impegni assunti nel 2024 sono pari a € 459.000. In dettaglio, i pagamenti in conto competenza sono pari a € 305.256 mentre i pagamenti in conto residui sono pari a € 196.731.

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

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

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

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

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

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

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

***I risultati in capo all'ente dal punto di vista strategico******Qualità ed efficienza del servizio***

Il Comune ha la possibilità di richiedere la modulazione dell'attività di servizio - tempi, orari, moduli operativi - incidenti direttamente sulla qualità del servizio offerto, favorendo in termini organizzativi ogni opportunità per implementare moduli forieri di maggiore comodità nella fruizione del servizio. La gestione del servizio è orientata verso il miglioramento dei livelli di efficienza come ampiamente argomentato nel paragrafo 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 inserisce nell'ambito di un andamento economico complessivamente in equilibrio da parte del gestore; infatti, l'utile netto ha sperimentato, durante il periodo 2023 - 2024, un valore sempre positivo.

➤ ***Indicatori di efficienza***

- I valori assunti dalla “*Produttività nominale del lavoro*” e dall'indice di “*Competitività di costo*” si distinguono per livelli positivi (seppur in flessione rispetto agli esercizi precedenti) segnalando che la gestione della società mira all'incremento della rispettiva efficienza. L'andamento dell'occupazione risulta sostanzialmente stabile; rispetto a tale dinamica, si registra un costo unitario del personale in aumento, elemento che condiziona il relativo indice di competitività.

➤ ***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	00110040193	
Sede legale	Via Persico, 31 - 26100 Cremona (CR)	
Capitale sociale	€ 57.102.500,00 (i.v.)	
Società in house providing (SI / NO)	SI	

##### QUOTA DI PARTECIPAZIONE DEL COMUNE

Il Comune di Cremona ha ribadito la piena legittimità della rispettiva partecipazione in seno al capitale sociale di AEM Cremona S.p.A. in occasione dell'ultimo provvedimento di revisione periodica ai sensi dell'art. 20 del D.LGS. 175 / 2016.	<b>2023</b>	<b>2022</b>
	100,00%	100,00%

##### OGGETTO SOCIALE DEL GESTORE

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

#### PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI DEL SOGGETTO GESTORE

PRINCIPALI AGGRAGATI DI CONTO ECONOMICO (a)	2024	2023
Valore della produzione	13.591.730,0	19.056.614,0
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	531.039,0	7.519.964,0
Risultato operativo (EBIT)	-742.954,0	5.538.147,0
<b>Reddito netto</b>	<b>1.560.739</b>	<b>7.329.640</b>

##### OGGETTO DELL'AFFIDAMENTO

Concessione della gestione del servizio di cremazione.

##### 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 01.01	<b>2024</b>	<b>2023</b>
	70.675	70.845
Costi / Ricavi pro-capite del servizio	€ 4,33	€ 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 2024 - 2023 di AEM Cremona S.p.A..

Nel periodo 2024 - 2023 il Valore della produzione, secondo il prospetto di conto economico, riclassificato a valore aggiunto esposto di seguito, ha registrato un decremento pari al 28,7%.

Tale risultato deriva in prevalenza dal fatto che nello scorso esercizio si fosse rilevata, nella medesima voce, una consistente plusvalenza relativa al ripristino di valore dell'asset cavidotti/ fibra/ torri di telecomunicazione.

<b>Aggregati economici</b>	<b>Anno 2024</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>
<b>Valore della Produzione (a)</b>	<b>13.591.730,0</b>	<b>19.056.614,0</b>	<b>-28,7%</b>
Costi per materie	542.091,0	570.073,0	-4,9%
Costi per servizi	7.486.960,0	6.765.028,0	10,7%
Costi per god. di beni di terzi	864.357,0	858.939,0	0,6%
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-	12.615,0	-100,0%
Oneri diversi di gestione	1.087.667,0	550.998,0	97,4%
<b>Costi esterni (b)</b>	<b>9.981.075,0</b>	<b>8.757.653,0</b>	<b>14,0%</b>
<b>Valore aggiunto (a) -(b)</b>	<b>3.610.655,0</b>	<b>10.298.961,0</b>	<b>-64,9%</b>
Costi del personale	3.079.616,0	2.778.997,0	10,8%
<b>Margine operativo lordo (MOL)</b>	<b>531.039,0</b>	<b>7.519.964,0</b>	<b>-92,9%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	1.026.680,0	1.981.817,0	-48,2%
Accantonamenti	247.313,0	-	#DIV/0!
<b>Risultato operativo caratteristico</b>	<b>-742.954,0</b>	<b>5.538.147,0</b>	<b>-113,4%</b>
Totale proventi e oneri finanziari (+/-)	2.377.450,0	2.490.549,0	-4,5%
<b>Risultato ordinario</b>	<b>1.634.496,0</b>	<b>8.028.696,0</b>	<b>-79,6%</b>
Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (+/-)	-49.735,0	-710.143,0	-93,0%
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>1.584.761,0</b>	<b>7.318.553,0</b>	<b>-78,3%</b>

Imposte sul reddito dell'esercizio	24.022,0	-11.087,0	-316,7%
<b>Risultato netto</b>	<b>1.560.739,0</b>	<b>7.329.640,0</b>	<b>-78,7%</b>

Fonte: ns. elaborazione sul Bilancio 2024 di AEM Cremona S.p.A.

Al netto dell'andamento del Valore della produzione, condizionato eccezionalmente nel 2023 da poste straordinarie, 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 - 2024, un valore sempre positivo; rispetto a tale dato, cui ha contribuito in modo decisivo, la gestione finanziaria, occorre prestare attenzione al saldo della gestione operativa, che ha invece evidenziato un valore negativo, condizionato da accontamenti e svalutazioni.

Il risultato positivo complessivamente registrato dalla società dipende dall'andamento dei principali aggregati economici di seguito dettagliati:

- **Consumi<sup>xiii</sup>** - gli acquisti sono stati contenuti generando una riduzione del -4,9% rispetto al 2023; in particolar modo sono stati contenuti i costi delle utenze.
- **Costi per servizi<sup>xiv</sup>** - L'importo della voce ha subito un incremento rispetto allo scorso anno, a causa dell'aumento del costo per mano d'opera.
- **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 all'esternalizzazione, come rilevato dall'andamento dei costi per servizi.
- **I costi per il godimento di beni di terzi<sup>xv</sup>** - Tale voce è prevalentemente composta dai canoni dovuti al Comune di Cremona per il contratto sosta ed il polo della cremazione, che complessivamente hanno comportato costi per 681 mila euro, in ulteriore incremento rispetto ai 515 mila del 2023 in seguito ai maggiori ricavi registrati.  
Si segnalano, inoltre, i canoni corrisposti per i terreni su cui sono posizionati i tralicci per telecomunicazioni per circa 100 mila euro
- **Le spese per il personale<sup>xvi</sup>** - Il costo del personale, che comprende anche i lavoratori con contratto di somministrazione) è aumentato del 10,8% rispetto al 2023. Infatti, per far fronte a necessità temporanee, soprattutto per il servizio cremazione, l'azienda ha fatto ricorso al contratto di somministrazione, sostenendo un costo complessivo pari a 256 mila euro.
- **Ammortamenti<sup>xvii</sup>** - Gli ammortamenti sono calcolati mediante l'applicazione di aliquote percentuali basate sulla vita utile presunta. Nel corso del 2024 è stato svalutato il valore netto contabile della ex sede di Viale Trento e Trieste a seguito di manifestazioni d'interesse ricevute a conclusione della procedura di gara avvenuta nel 2025.

- **La redditività d'impresa<sup>xviii</sup>** - In base ai dati a consuntivo la **redditività** d'impresa si è mantenuta positiva, pur rilevando un decremento rispetto al 2023; lo scorso esercizio tuttavia, è stato positivamente condizionato da proventi straordinari che hanno caratterizzato l'eccezionalità degli indici economici registrati.

*In conclusione, il prospetto di conto economico della AEM Cremona S.P.A. evidenzia la capacità del Management di perseguire l'equilibrio complessivo della gestione, a garanzia della continuità del servizio nonché degli equilibri di bilancio del Comune di Cremona in qualità di soggetto proprietario affidante. In tale quadro, occorrerà tuttavia presidiare la capacità della medesima società, di conseguire un risultato positivo anche con riferimento alla gestione operativa.*

---

## 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 2023 - 2024. Ciò al fine di proseguire nell'illustrazione, delle *dimensioni* della gestione del servizio in esame, previste dall'art. 30, c. 1, del D.lgs. 201 / 2022.

A tale scopo, nel silenzio del Legislatore, si è ritenuto opportuno impiegare due principali indicatori: ***La produttività nominale del lavoro; L'indicatore di competitività di costo*** delle imprese, meglio noto come indicatore sintetico del successo dell'impresa, elaborato dall'ISTAT<sup>16</sup>.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”<sup>17</sup> e il numero di dipendenti. La produttività del lavoro misura l'efficienza con cui si impiegano le risorse umane nel processo di produzione. È uno dei concetti più utilizzati dall'economia aziendale. L'andamento della produttività del lavoro ha un'importanza rilevante per la crescita dei livelli di attività (valore della produzione) di qualunque azienda, per questo rappresenta un indicatore fondamentale per monitorare le rispettive performance.
- ***L'indicatore di competitività di costo*** è pari al rapporto tra il “Valore aggiunto per addetto”<sup>18</sup> (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”<sup>19</sup> per dipendente<sup>20</sup> (costo unitario) moltiplicato per 100; indica il valore aggiunto pro-capite prodotto per ogni 100 euro di costo del lavoro pro-capite. Quanto maggiore è il valore assunto dal medesimo indicatore, tanto maggiore sarà la competitività di costo di una certa Azienda.

La fonte dei dati è rappresentata dai prospetti di bilancio della Società AEM Cremona S.p.A. in particolare dal conto economico, relativo all'esercizio 2024.

---

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

<sup>17</sup> **Valore aggiunto:** rappresenta l'incremento di valore che l'attività dell'impresa apporta al valore dei beni e servizi ricevuti da altre aziende mediante l'impiego dei propri fattori produttivi (il lavoro, il capitale e l'attività imprenditoriale). Tale aggregato è ottenuto sottraendo dal totale dei ricavi l'ammontare dei costi: i primi contengono il valore del fatturato lordo, le variazioni delle giacenze di prodotti finiti, semilavorati e in corso di lavorazione, gli incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni e i ricavi accessori di gestione; i secondi comprendono i costi per acquisti lordi, per servizi vari e per godimento di servizi di terzi, le variazioni delle rimanenze di materie e di merci acquistate senza trasformazione e gli oneri diversi di gestione.

<sup>18</sup> **Addetto:** persona occupata in un'unità giuridica, come lavoratore indipendente o dipendente (a tempo pieno, a tempo parziale o con contratto di formazione lavoro), anche se temporaneamente assente (per servizio, ferie, malattia, sospensione dal lavoro, Cassa integrazione guadagni ecc.). Comprende il titolare/i dell'impresa partecipante/i direttamente alla gestione, i cooperatori (soci di cooperative che, come corrispettivo della loro prestazione, percepiscono un compenso proporzionato all'opera resa e una quota degli utili dell'impresa), i coadiuvanti familiari (parenti o affini del titolare che prestano lavoro manuale senza una prefissata retribuzione contrattuale), i dirigenti, quadri, impiegati, operai e apprendisti.

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

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

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

**La produttività nominale del lavoro** (misurata dal rapporto tra Valore aggiunto e numero di dipendenti) conseguita dalla AEM Cremona S.p.A. nel 2022 è pari a € 72.213,1 e si connota per una variazione negativa nel corso del periodo 2023 - 2024, pari a -64,9%. Tale variazione dipende dal fatto che la dinamica del Valore aggiunto ha subito un forte decremento (pur non condizionando negativamente la redditività di impresa) a seguito del venire meno dei proventi straordinari correlati alla plusvalenza 2023 per il ripristino di valore dell'asset/ ramo d'azienda cavidotti – fibra – torri di telecomunicazione. La produttività nominale del lavoro si conferma sostanzialmente in linea con quanto rilevato nel 2022 (€ 78.096,0)

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2024</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>MEDIA 2024-2023</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>
Valore aggiunto	3.610.655,0	10.298.961,0	6.954.808,0 0 €	-64,9%
Numero dipendenti	50,0	50,0	50,00	0,0%
Produttività nominale del lavoro	72.213,1	205.979,2	139.096,2	-64,9%

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2024 di AEM S.p.A.*

### **La competitività dei costi**

Il decremento della produttività del lavoro si riflette sull'indicatore di competitività che registra un rilevante decremento rispetto al 2023 (-68,45); tale comparazione non risulta tuttavia molto significativa in quanto lo scorso esercizio scontava proventi straordinari che hanno condizionato la valorizzazione degli indici; più significativo il confronto con l'indicatore di competitività 2022, che risultava pari a 149,09; in tal senso è possibile osservare un effettivo decremento della competitività del costo del lavoro.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2024</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>MEDIA 2024-2023</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>
Produttività nominale del lavoro	72.213,1	205.979,2	139.096,16 €	-64,9%
Costo del lavoro unitario	61.592,3	55.579,9	58586,13	10,8%
Indicatore di competitività di costo	117,24	370,60	237,4	-68,4%

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2024 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 2024, un valore pari a 117,24 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 117,24 euro di valore aggiunto) e, una variazione, periodo 2023 - 2024, in forte decremento (- 68,4%), condizionato dal venire meno dei ricavi straordinari 2023. Tale indicatore risulta in riduzione anche rispetto all'esercizio 2022 (non influenzato da proventi straordinari), quando registrava un valore pari a 149,09; pur continuando a dimostrare un risultato efficiente, anche con riferimento alla competitività dei costi del lavoro, occorrerà mantenere uno stretto presidio nei prossimi esercizi al fine di valutarne l'impatto sull'equilibrio della gestione operativa.

### **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 superiore al rispettivo costo unitario. Da verificare, nei prossimi esercizi, la capacità della società di migliorare ulteriormente tali risultanze, ripristinando quanto conseguito negli anni passati.*

## 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 indica- tore	Programmato	Effettivo
<b>QUALITÀ CONTRATTUALE</b>			
Definizione procedure di attivazione/variazione/cessazione del servizio (modulistica, accessibilità per l'acquisto, accessibilità alle informazioni e canali di comunicazione, etc.)	qualitativo  (SI/NO)	SI	SI
Tempo di risposta alle richieste di attivazione del servizio	quantitativo	Immediato (a)	Immediato (a)
Tempo di risposta alle richieste di variazione e cessazione del servizio	quantitativo	Immediato (a)	Immediato (a)
Tempo di attivazione del servizio	quantitativo	Immediato (a)	Immediato (a)
Tempo di risposta motivata a reclami	quantitativo	30 Giorni	30 Giorni
Tempi di risposta motivata a richieste di rettifica degli importi addebitati	quantitativo	30 Giorni	30 Giorni
Tempo di intervento in caso di segnalazioni per disservizi	quantitativo	Immediato	Immediato
Cicli di pulizia programmata	quantitativo	AUA (b)	AUA (b)
Carta dei servizi	qualitativo	SI	SI
Modalità di pagamento e/o gestione delle rateizzazioni	qualitativo	SI	SI

---

**QUALITÀ TECNICA**

---

Mappatura delle attività relative al servizio	qualitativo	SI (b)	SI (b)
Mappatura delle attrezzature e dei mezzi	qualitativo	SI (b)	SI (b)
Predisposizione di un piano di controlli periodici	qualitativo	SI (c)	SI (c)
Obblighi in materia di sicurezza del servizio	qualitativo	SI (d)	SI (d)
Accessibilità utenti disabili	qualitativo	SI	SI
Altri indicatori	qualitativo e/o quantitativo	Non disponibili	Non disponibili

**QUALITÀ CONNESSA AGLI OBBLIGHI DI SERVIZIO PUBBLICO**

Agevolazioni tariffarie	quantitativo	SI (e)	SI (e)
Accessi riservati	quantitativo	NO	NO
Altri indicatori connessi agli obblighi di servizio pubblico	qualitativo e/o quantitativo	Non disponibili	Non disponibili

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

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

## 5.6 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI CONTRATTO DI SERVIZIO

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

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

*Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds*

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

Al fine di presidiare il regolare svolgimento del servizio, nel corso dell'esercizio è stato richiesto al gestore di valorizzare i principali parametri economici ed operativi al 31/12/2024 riconducibili

all'attività di gestione affidata allo stesso; nella tabella che segue si riporta la rendicontazione ricevuta.

Andamento economico:

PARAMETRI	Valori 2024	Valori 2023	Valori 2022	Note
Conseguimento equilibrio economico del servizio	Sì			
Rispetto delle previsioni del PEF di affidamento (eventuale)	Sì			
Attivazione contabilità separata ex c. 1 art. 6 D. Lgs. 175/2016 (eventuale)	Sì			
Ricavi complessivi del servizio affidato dall'ente	2.215.526,00			
Costi complessivi del servizio affidato dall'ente	1.923.526,00			
Risultato economico del servizio affidato dall'ente (eventuale)	292.000,00			
Spesa per investimenti riferiti al servizio reso per l'ente	85.946,00			

Parametri di efficienza:

PARAMETRI /INDICATORI	Valori 2024	Valori 2023	Valori 2022	Note
n. impianti gestiti	1			
n. servizi espletati	6065			
n. interventi di manutenzione ordinaria	17			
n. interventi di manutenzione straordinaria	4			

## 5.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE

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

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

<b>ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (impegni)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (impegni)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (pagamenti in c/residui)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (impegni)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (pagamenti in c/competenza)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (pagamenti in c/residui)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (impegni)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/competenza)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/residui)	0 €
<b>Totale oneri (impegni)</b>	<b>0 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/competenza)</b>	<b>0 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/residui)</b>	<b>0 €</b>

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

Come appare dalla tabella, gli oneri, in capo al Comune, relativi al contratto per la gestione del servizio in esame, in ordine agli impegni assunti nel 2024 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 2024 ha accertato entrate per un importo pari a € 715.177; le riscossioni in conto competenza sono pari a zero, mentre le riscossioni in conto residui sono pari € 582.773.

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

<b>L'amministrazione riceve dividendi e/o altre entrate dalla partecipazione</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>SI</b>
Dividendi/utili distribuiti (accertamenti)	0 €
Dividendi/utili distribuiti (riscossioni c/competenza)	0 €
Dividendi/utili distribuiti (riscossioni c/residui)	0 €
Entrate per cessione quote (accertamenti)	0 €
Entrate per cessione quote (riscossioni c/competenza)	0 €
Entrate per cessione quote (riscossioni c/residui)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (accertamenti)	715.177 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/competenza)	0 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/residui)	582.773 €
<b>Totale entrate (accertamenti)</b>	<b>715.177 €</b>
<b>Totale entrate (riscossioni c/competenza)</b>	<b>0 €</b>
<b>Totale entrate (riscossioni c/residui)</b>	<b>582.773 €</b>

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

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

***Qualità ed efficienza del servizio***

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

***L'efficacia del servizio***

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

***Economicità della gestione del servizio***

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

---

## 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 inserisce nell'ambito di un andamento economico complessivamente in equilibrio da parte del gestore; infatti, l'utile netto ha sperimentato, durante il periodo 2023 - 2024, un valore sempre positivo.

➤ ***Indicatori di efficienza***

➤ I valori assunti dalla “Produttività nominale del lavoro” e dall'indice di “Competitività di costo” si distinguono per livelli positivi (seppur in flessione rispetto agli esercizi precedenti) segnalando che la gestione della società mira all'incremento della rispettiva efficienza. L'andamento dell'occupazione risulta sostanzialmente stabile; rispetto a tale dinamica, si registra un costo unitario del personale in aumento, elemento che condiziona il relativo indice di competitività.

➤ ***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. IMPIANTI SPORTIVI - PISCINA COMUNALE

### 6.1 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.	<b>2024</b>	<b>2023</b>
	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

<b>PRINCIPALI AGGRAGATI DI CONTO ECONOMICO (a)</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Valore della produzione	n.d	n.d
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	n.d	n.d
Risultato operativo (EBIT) (c)	n.d	n.d
<b>Reddito netto</b>	<b>n.d</b>	<b>n.d</b>

##### 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 01.01	<b>2024</b>	<b>2023</b>
--------------------------------	-------------	-------------

	70.675	70.845
Costi / Ricavi pro-capite del servizio	€ 80,6	€ 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)*

---

## 6.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO

---

In questa sezione, l'analisi si concentra sulla gestione dell'impianto natatorio comunale, sito in Piazzale Azzurri d'Italia. In dettaglio, la Convenzione tra il Comune di Cremona e Forus Italia ssd a r.l. ( cessione ramo di azienda in data 10 dicembre 2021 da Sport Management ssd SpA, con subentro di Forus nel contratto di Rep. n. 41453 del 19.10 2017, con Sport Management ssd SpA - 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 imprevisti 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.

### 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 di Forus Italia SSD r.l. Le caratteristiche del servizio in esame, nonché le disposizioni del relativo contratto di servizio si riflettono nel corrispondente prospetto di conto economico di Forus Italia SSD r.l. Ad oggi tuttavia, tali risultanze, con riferimento all'esercizio 2024, non risultano ancora disponibili per cui nei paragrafi che seguono si propone l'analisi economica condotta sui dati riferiti al bilancio 2023.

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 12,5%.

Tale risultato dipende presumibilmente dalla ripresa della domanda correlata alla definitiva cessazione dell'emergenza pandemica.

<b>Aggregati economici</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>Variazione 2023-2022</b>
<b>Valore della Produzione (a)</b>	<b>14.641.876,0</b>	<b>13.017.603,0</b>	<b>12,5%</b>
Costi per materie	660.722,0	540.651,0	22,2%
Costi per servizi	9.749.511,0	11.409.113,0	-14,5%
Costi per god. di beni di terzi	1.048.879,0	1.038.028,0	1,0%
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	- 15.512,0 -	41.702,0	-62,8%
Oneri diversi di gestione	1.122.743,0	684.830,0	63,9%
<b>Costi esterni (b)</b>	<b>12.566.343,0</b>	<b>13.630.920,0</b>	<b>-7,8%</b>
<b>Valore aggiunto (a) -(b)</b>	<b>2.075.533,0 -</b>	<b>613.317,0</b>	<b>-438,4%</b>
Costi del personale	1.186.057,0	1.494.463,0	-20,6%
<b>Margine operativo lordo (MOL)</b>	<b>889.476,0 -</b>	<b>2.107.780,0</b>	<b>-142,2%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	645.301,0	576.601,0	11,9%
Accantonamenti	-	-	0,0%
<b>Risultato operativo caratteristico</b>	<b>244.175,0 -</b>	<b>2.684.381,0</b>	<b>-109,1%</b>
Totale proventi e oneri finanziari (+/-) -	69.721,0 -	33.594,0	107,5%
<b>Risultato ordinario</b>	<b>174.454,0 -</b>	<b>2.717.975,0</b>	<b>-106,4%</b>

<b>Aggregati economici</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>Variazione 2023-2022</b>
Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (+/-)	-	-	0,0%
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>174.454,0 -</b>	<b>2.717.975,0</b>	<b>-106,4%</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio	27.674,0	-	0,0%
<b>Risultato netto</b>	<b>146.780,0 -</b>	<b>2.717.975,0</b>	<b>+105,4%</b>

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

In proposito si rimarca che la gestione del Servizio rileva un netto miglioramento dell'equilibrio economico, passando dalla perdita conseguita nel 2022 al risultato positivo del 2023. Il rispetto di tale condizione dipende dall'andamento dei principali aggregati economici di seguito dettagliati.

- **Consumi<sup>xxix</sup>** - I consumi hanno registrato un incremento pari all'22%. La dinamica dell'aggregato in esame (che cresce in misura più che proporzionale rispetto ai ricavi), essendo piuttosto circoscritto il suo peso sul valore complessivo dei costi operativi, non incide particolarmente sulla marginalità del servizio.
- **Costi per servizi<sup>xxx</sup>** - Nel 2023 si registra una contrazione di tale aggregato di costo, presumibilmente correlato alla razionalizzazione degli oneri per utenze (energia elettrica e riscaldamento), che rappresenta la voce principale (insieme ai compensi per gli istruttori) delle spese per servizi.
- **Decisioni Make or buy** - Per quanto attiene alle strategie di *Make or Buy* (scelta tra produzione in conto proprio o terzizzazione: 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 circostanza che la riduzione degli oneri per servizi è da attribuirsi alla razionalizzazione dell'incidenza delle utenze.
- **I costi per il godimento di beni di terzi<sup>xxxi</sup>** - registrano un lievissimo incremento (+1%) riconducibile presumibilmente a dinamiche (contenute) inflattive.
- **Le spese per il personale<sup>xxii</sup>** - Presentano un decremento piuttosto rilevante rispetto all'esercizio precedente, presumibilmente correlato alla razionalizzazione in corso dei vari rami d'azienda facenti capo alla società.
- **Ammortamenti<sup>xxiii</sup>** - Per quanto riguarda gli investimenti, che costituiscono uno dei “motori” della crescita della produzione, nel 2023 si registra un apprezzabile incremento, sintomo del rilancio dell'attività, così come rilevato anche dall'andamento del valore della produzione.
- **La redditività d'impresa<sup>xxiv</sup>** - In base ai dati a consuntivo la redditività d'impresa ha registrato un netto miglioramento (pari al 105,4%) nel periodo 2022 – 2023, dovuto alla netta inversione

di tendenza dell'andamento del valore della produzione (che si è sensibilmente incrementato) rispetto alla dinamica dei costi operativi, oggetto di razionalizzazione.

*In conclusione, il prospetto di conto economico della Forus Italia SSD a r.l., limitatamente all'esercizio 2023 ed in attesa di disporre delle risultanze 2024, evidenzia la capacità del Management di perseguire l'equilibrio della gestione, a garanzia della continuità del servizio e, nel 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'ISTAT<sup>21</sup>.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”<sup>22</sup> e il numero di dipendenti. La produttività del lavoro misura l'efficienza con cui si impiegano le risorse umane nel processo di produzione. È uno dei concetti più utilizzati dall'economia aziendale. L'andamento della produttività del lavoro ha un'importanza rilevante per la crescita dei livelli di attività (valore della produzione) di qualunque azienda, per questo rappresenta un indicatore fondamentale per monitorare le rispettive performance.
- ***L'indicatore di competitività di costo*** è pari al rapporto tra il “Valore aggiunto per addetto”<sup>23</sup> (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”<sup>24</sup> per dipendente<sup>25</sup> (costo unitario) moltiplicato per 100; indica il valore aggiunto pro-capite prodotto per ogni 100 euro di costo del lavoro pro-capite. Quanto maggiore è il valore assunto dal medesimo indicatore, tanto maggiore sarà la competitività di costo di una certa Azienda.

---

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

<sup>22</sup> **Valore aggiunto:** rappresenta l'incremento di valore che l'attività dell'impresa apporta al valore dei beni e servizi ricevuti da altre aziende mediante l'impiego dei propri fattori produttivi (il lavoro, il capitale e l'attività imprenditoriale). Tale aggregato è ottenuto sottraendo dal totale dei ricavi l'ammontare dei costi: i primi contengono il valore del fatturato lordo, le variazioni delle giacenze di prodotti finiti, semilavorati e in corso di lavorazione, gli incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni e i ricavi accessori di gestione; i secondi comprendono i costi per acquisti lordi, per servizi vari e per godimento di servizi di terzi, le variazioni delle rimanenze di materie e di merci acquistate senza trasformazione e gli oneri diversi di gestione.

<sup>23</sup> **Addetto:** persona occupata in un'unità giuridica, come lavoratore indipendente o dipendente (a tempo pieno, a tempo parziale o con contratto di formazione lavoro), anche se temporaneamente assente (per servizio, ferie, malattia, sospensione dal lavoro, Cassa integrazione guadagni ecc.). Comprende il titolare/i dell'impresa partecipante/i direttamente alla gestione, i cooperatori (soci di cooperative che, come corrispettivo della loro prestazione, percepiscono un compenso proporzionato all'opera resa e una quota degli utili dell'impresa), i coadiuvanti familiari (parenti o affini del titolare che prestano lavoro manuale senza una prefissata retribuzione contrattuale), i dirigenti, quadri, impiegati, operai e apprendisti.

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

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

In considerazione dell'indisponibilità, alla data di predisposizione della presente relazione, dei dati di bilancio 2024, 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 2023.

### **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 2023 è pari a € 3.693,1 e si connota per una variazione positiva, nel corso del periodo 2022 - 2023, pari allo 125,9%.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>MEDIA 2023-2022</b>	<b>Variazione 2023-2022</b>
Valore aggiunto	2.075.533,0	- 613.317,0	731.108,00 €	-438,4%
Numero dipendenti	562,0	43,0	302,50	1207,0%
<b>Produttività nominale del lavoro</b>	<b>3.693,1</b>	<b>- 14.263,2</b>	<b>2.416,9</b>	<b>+125,9%</b>

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

### **La competitività dei costi**

L'incremento della produttività del lavoro si accompagna ad un rilevante decremento del costo unitario del lavoro, determinando una variazione decisamente positiva dell'indicatore di competitività del costo del lavoro.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>MEDIA 2023-2022</b>	<b>Variazione 2023-2022</b>
Produttività nominale del lavoro	3.693,1	- 14.263,2	- 5.285,03 €	-125,9%
Costo del lavoro unitario	2.110,4	34.755,0	18432,69	-93,9%
<b>Indicatore di competitività di costo</b>	<b>174,99</b>	<b>- 41,04</b>	<b>- 28,67</b>	<b>134,03</b>

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

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

**L'indicatore di competitività di costo** (pari al rapporto tra la produttività nominale del lavoro e il costo del lavoro unitario: quanto maggiore è il valore assunto dal medesimo indicatore, tanto maggiore sarà la competitività di costo del soggetto gestore in esame e, quindi, il rispettivo livello di efficienza), presenta, nel 2023, un valore pari a 174,9 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 174,9 euro di valore aggiunto) e una variazione, periodo 2022

- 2023 in notevole miglioramento (+134%), dimostrando che l'azienda è riuscita a rendere particolarmente competitiva la produttività del lavoro.

### **Conclusioni**

*In base ai valori sopra illustrati, limitatamente all'esercizio 2023 ed in attesa dei dati di bilancio 2024, 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.*

## 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 della Piscina comunale.

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

## QUALITÀ TECNICA

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.

---

## 6.6 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 (X)	PARZIAL- MENTE ESEGUITA (X)	NON ESEGUITA (X)
Gestione piscina comunale in base a principi di efficienza complessiva	X		
Corrispondere al concedente un importo annuo di € 20.000,00 + Iva per interventi imprevisi e imprevedibili	X		
Elaborazione e sviluppo progettazione inerente i lavori accessori	X		
Esecuzione a regola d'arte dei lavori e degli interventi previsti dal Progetto Esecutivo		X	
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

115  
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.”

Al fine di presidiare il regolare svolgimento del servizio, nel corso dell'esercizio è stato richiesto al gestore di valorizzare i principali parametri economici ed operativi al 31/12/2024 riconducibili all'attività di gestione affidata allo stesso; nella tabella che segue si riporta la rendicontazione ricevuta.

Andamento economico:

PARAMETRI	Valori 2024	Valori 2023	Valori 2022	Note
Conseguimento equilibrio economico del servizio	No	No		
Attivazione contabilità separata ex c. 1 art. 6 D. Lgs. 175/2016 (eventuale)	No	No		
Ricavi complessivi del servizio affidato dall'ente	787.138,03	757.651,85		
Costi complessivi del servizio affidato dall'ente	951.812,35	778.566,40		
N. addetti al servizio (unità di lavoro su base annua)	28,00	39,00		

Parametri di efficienza:

<b>PARAMETRI /INDICATORI</b>	<b>Valori 2024</b>	<b>Valori 2023</b>	<b>Valori 2022</b>	<b>Note</b>
N. Impianti	1	1		
N. discipline praticate	6	6		
N. giorni di apertura	355	354		
N. frequentanti	66821	56113		
N. gruppi sportivi convenzionati	15	15		
N. manutenzioni ordinarie effettuate	355	354		
N. manutenzioni straordinarie effettuate (non programmate)	2	1		
N. giorni di chiusura non programmati	0	0		

## 6.7 ONERI E RISULTATI IN CAPO ALL'ENTE

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

<b>ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
<b>L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>SI</b>
Onere per contratti di servizio (impegni)	272.466 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/competenza)	272.466 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/residui)	22.706 €
<b>L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>NO</b>
Oneri per trasferimenti in conto capitale (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (impegni)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (impegni)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (impegni)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €

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

Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (impegni)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (impegni)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (pagamenti in c/residui)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (impegni)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (pagamenti in c/competenza)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (pagamenti in c/residui)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (impegni)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/competenza)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/residui)	0 €
<b>Totale oneri (impegni)</b>	<b>272.466 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/competenza)</b>	<b>272.466 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/residui)</b>	<b>22.706 €</b>

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

Come appare dalla tabella, gli oneri, in capo al Comune, relativi al contratto per la gestione del servizio in esame, in ordine agli impegni assunti nel 2024 sono pari a € 272.466. In dettaglio, i pagamenti in conto competenza sono pari a € 272.466, i pagamenti in conto residui sono € 22.706.

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

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

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

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

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

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

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

***I risultati in capo all'ente dal punto di vista strategico******Qualità ed efficienza del servizio***

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

***L'efficacia del servizio***

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

***Economicità della gestione del servizio***

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

---

## 6.8 CONSIDERAZIONI DI SINTESI

---

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

➤ ***Andamento economico della gestione***

La gestione della Piscina comunale, sulla base dei dati al 31/12/2022 ed in attesa di disporre dei bilanci 2023 e 2024, 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 dei bilanci 2023 e 2024, 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.

## 7. GESTIONE RIFIUTI

### 7.1 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	00802250175	
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.	<b>2024</b>	<b>2023</b>
	0%	0%

##### OGGETTO SOCIALE DEL GESTORE

**Raccolta rifiuti e Igiene Urbana**

##### PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI DEL SOGGETTO GESTORE

PRINCIPALI AGGRAGATI DI CONTO ECONOMICO (a)	2024	2023
Valore della produzione	214.562.360	197.710.683
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	16.972.329	9.503.275
Risultato operativo (EBIT) (c)	708.963	-5.054.211
<b>Reddito netto</b>	<b>377.484</b>	<b>-4.056.023</b>

##### OGGETTO DELL’AFFIDAMENTO

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

##### MODALITA’ DI AFFIDAMENTO

Affidamento originario (anno 1999) in capo ad AEM SpA con vendite azionarie e subentri societari. Aprica S.p.A al 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 01.01	<b>2024</b>	<b>2023</b>
	70.675	70.845
Costi / Ricavi pro-capite del servizio	n.d.	n.d.

---

## 7.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO

---

La società Aprica S.p.a., a decorrere dal 31 dicembre 2023, svolge 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'appuntamento 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;

- e) 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;
- f) stabilire le modalità di conferimento e frequenza di raccolta in funzione delle varie frazioni nonché gli orari delle operazioni di svuotamento ed asporto;
- g) promuovere l'innovazione tecnologica del servizio di raccolta e garantire l'idoneità ed il rinnovo di contenitori e mezzi operativi.

### 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 2024 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
<b>Valore della Produzione (a)</b>	<b>214.562.360,0</b>	<b>197.710.683,0</b>	<b>8,5%</b>
Costi per materie	17.127.338,0	18.192.928,0	-5,9%
Costi per servizi	97.042.000,0	93.405.000,0	3,9%
Costi per god. di beni di terzi	3.792.531,0	3.519.589,0	7,8%
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-	-	-
Oneri diversi di gestione	-	-	-
<b>Costi esterni (b)</b>	<b>117.961.869,0</b>	<b>115.117.517,0</b>	<b>2,5%</b>
<b>Valore aggiunto (a) -(b)</b>	<b>96.600.491,0</b>	<b>82.593.166,0</b>	<b>17,0%</b>
Costi del personale	79.628.162,0	73.089.891,0	8,9%
<b>Margine operativo lordo (MOL)</b>	<b>16.972.329,0</b>	<b>9.503.275,0</b>	<b>78,6%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	15.768.366,0	14.491.486,0	8,8%
Accantonamenti	495.000,0	66.000,0	650,0%
<b>Risultato operativo caratteristico</b>	<b>708.963,0</b>	<b>-5.054.211,0</b>	<b>-114,0%</b>
Totale proventi e oneri finanziari (+/-)	-933.419,0	-853.728,0	9,3%
<b>Risultato ordinario</b>	<b>-224.456,0</b>	<b>-5.907.939,0</b>	<b>-96,2%</b>
Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (+/-)	-	-	-
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>-224.456,0</b>	<b>-5.907.939,0</b>	<b>-96,2%</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio	-601.940,0	-1.851.916,0	-67,5%

**Risultato netto**

377.484,0

-4.056.023,0

-109,3%

Relativamente ai dati economici del gestore, si osserva il conseguimento di un risultato di esercizio positivo, in miglioramento rispetto all'esercizio precedente, quando si era registrata una perdita pari ad euro -4.056.023. Tale dato è riflesso anche degli accadimenti societari occorsi negli esercizi considerati.

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 2024, riportati di seguito:

- **Consumi<sup>xxv</sup>** - I consumi hanno registrato un decremento del 5.9%. La dinamica dell'aggregato in esame è connessa prevalentemente all'acquisto di carburante e di materiali.
- **Costi per servizi<sup>xxvi</sup>** - L'importo della voce ha subito una lieve variazione rispetto allo scorso anno (+3,9%). Le voci di costo più significative riguardano i costi di trasporto e smaltimento rifiuti (42.357 migliaia di euro), i costi dei servizi affidati per lo svolgimento delle attività di igiene urbana, di cui affidati a terzi (13.019 migliaia di euro), alla società controllante (27.251 migliaia di euro), costi per servizi corporate da A2A S.p.A. (13.100 migliaia di euro), costi per servizi da A2A Ambiente S.p.A. (1.661 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<sup>xxvii</sup>** - Tale voce segnala un incremento del 7,8% ed è prevalentemente composta dal costo dei noleggi di attrezzature, autoveicoli, spazzatrici e locazioni di immobili o depositi.
- **Le spese per il personale<sup>xxviii</sup>** - Il costo del personale, comprensivo degli oneri sociali e del trattamento di fine rapporto si è attestato a 79.630 migliaia di euro (73.090 migliaia di euro nel precedente esercizio). L'organico medio della società è risultato pari a 1.599 unità.
- **Ammortamenti<sup>xxix</sup>** - Per quanto riguarda gli investimenti, i relativi "Ammortamenti" risultano pari a 15.768 migliaia di euro (14.492 migliaia di euro al 31 dicembre 2023). 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. Al 31 dicembre 2024 le svalutazioni di immobilizzazioni sono pari a 2 migliaia di euro

- **La redditività d'impresa<sup>xxx</sup>** - Il risultato operativo netto risulta positivo pari a 709 migliaia di euro (-5.054 migliaia di euro al 31 dicembre 2023); il risultato di esercizio è pari ad euro 377 migliaia (-4.056 migliaia al 31 dicembre 2023).

*In conclusione, il prospetto di conto economico della società APRICA S.P.A. rileva un sensibile miglioramento rispetto all'annualità precedente, dimostrando 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, la *competitività di costo*) considerando le rispettive variazioni durante il periodo 2023 - 2024. Ciò al fine di proseguire nell'illustrazione, delle *dimensioni* della gestione del servizio in esame, previste dall'art. 30, c. 1, del D.lgs. 201 / 2022.

A tale scopo, nel silenzio del Legislatore, si è ritenuto opportuno impiegare due principali indicatori: ***La produttività nominale del lavoro; L'indicatore di competitività di costo*** delle imprese, meglio noto come indicatore sintetico del successo dell'impresa, elaborato dall'ISTAT<sup>26</sup>.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”<sup>27</sup> e il numero di dipendenti. La produttività del lavoro misura l'efficienza con cui si impiegano le risorse umane nel processo di produzione. È uno dei concetti più utilizzati dall'economia aziendale. L'andamento della produttività del lavoro ha un'importanza rilevante per la crescita dei livelli di attività (valore della produzione) di qualunque azienda, per questo rappresenta un indicatore fondamentale per monitorare le rispettive performance.
- ***L'indicatore di competitività di costo*** è pari al rapporto tra il “Valore aggiunto per addetto”<sup>28</sup> (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”<sup>29</sup> per dipendente<sup>30</sup> (costo unitario) moltiplicato per 100; indica il valore aggiunto pro-capite prodotto per ogni 100 euro di costo del lavoro pro-capite. Quanto maggiore è il valore assunto dal medesimo indicatore, tanto maggiore sarà la competitività di costo di una certa Azienda.

La fonte dei dati è rappresentata dai prospetti di bilancio della Aprica s.p.a., in particolare dal conto economico, relativi all'esercizio 2024.

---

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

<sup>27</sup> **Valore aggiunto:** rappresenta l'incremento di valore che l'attività dell'impresa apporta al valore dei beni e servizi ricevuti da altre aziende mediante l'impiego dei propri fattori produttivi (il lavoro, il capitale e l'attività imprenditoriale). Tale aggregato è ottenuto sottraendo dal totale dei ricavi l'ammontare dei costi: i primi contengono il valore del fatturato lordo, le variazioni delle giacenze di prodotti finiti, semilavorati e in corso di lavorazione, gli incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni e i ricavi accessori di gestione; i secondi comprendono i costi per acquisti lordi, per servizi vari e per godimento di servizi di terzi, le variazioni delle rimanenze di materie e di merci acquistate senza trasformazione e gli oneri diversi di gestione.

<sup>28</sup> **Addetto:** persona occupata in un'unità giuridica, come lavoratore indipendente o dipendente (a tempo pieno, a tempo parziale o con contratto di formazione lavoro), anche se temporaneamente assente (per servizio, ferie, malattia, sospensione dal lavoro, Cassa integrazione guadagni ecc.). Comprende il titolare/i dell'impresa partecipante/i direttamente alla gestione, i cooperatori (soci di cooperative che, come corrispettivo della loro prestazione, percepiscono un compenso proporzionato all'opera resa e una quota degli utili dell'impresa), i coadiuvanti familiari (parenti o affini del titolare che prestano lavoro manuale senza una prefissata retribuzione contrattuale), i dirigenti, quadri, impiegati, operai e apprendisti.

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

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

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

**La produttività nominale del lavoro** (misurata dal rapporto tra Valore aggiunto e numero di dipendenti) conseguita da Aprica S.p.A. nel 2024 è pari a circa € 60.143,1 e, si connota per un sensibile decremento nel corso del periodo 2023 - 2024, pari a -26,2%. Tale variazione dipende dalla circostanza che l'incremento del Valore aggiunto è stato meno che proporzionale rispetto alla variazione del numero di dipendenti che nel periodo in esame è salito a 1.599 unità (anche in questo caso dovuto a seguito degli avvenimenti societari intercorsi).

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2024</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>MEDIA 2024-2023</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>
Valore aggiunto	96.600.491,0	82.593.166,0	89.596.828,50 €	17,0%
Numero dipendenti	1.599,0	1.009,0	1304,00	58,5%
<b>Produttività nominale del lavoro</b>	<b>60.413,1</b>	<b>81.856,5</b>	<b>68.709,2</b>	<b>-26,2%</b>

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

### **La competitività dei costi**

Il decremento della produttività del lavoro si accompagna, dal punto di vista del rispetto degli equilibri economici, al contemporaneo decremento del costo del lavoro unitario che ha registrato una variazione negativa pari a - 31,3% a fronte dell'incremento del numero di dipendenti.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2024</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>MEDIA 2024-2023</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>
Produttività nominale del lavoro	60.413,1	81.856,5	71.134,76€	-26,2%
Costo del lavoro unitario	49.798,7	72.437,9	61118,34	-31,3%
<b>Indicatore di competitività di costo</b>	<b>121,31</b>	<b>113,00</b>	<b>1,2</b>	<b>7,4%</b>

*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 121,3 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 121,3 euro di valore aggiunto) e una variazione positiva, nel periodo 2023 - 2024, pari al 7,4%, dimostrando che l'azienda, essendo improntata al miglioramento dell'efficienza, riesce ad "assorbire" agevolmente l'incremento del personale.

### **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.*

## 7.5 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)
Registrazione delle interruzioni del servizio di raccolta e trasporto	No	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)

## PARAMETRI QUALITATIVI TQRIF ARERA

Descrizione	Valori	Note
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)
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	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regolatorio 1)

## PARAMETRI QUALITATIVI TQRIF ARERA

Descrizione	Valori	Note
(Tempo medio di attesa per il servizio telefonico)		
Percentuale minima di rettifiche degli importi non dovuti effettuati entro centoventi (120) giorni lavorativi	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regulatorio 1)
Percentuale minima di ritiri di rifiuti su chiamata entro quindici (15) giorni lavorativi	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regulatorio 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 Regulatorio 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 Regulatorio 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 Regulatorio 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 Regulatorio 1)
Puntualità del servizio di raccolta e trasporto	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regulatorio 1)
Diffusione dei contenitori della raccolta stradale e prossimità non sovra-riempiti	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regulatorio 1)
Durata delle interruzioni del servizio di raccolta e trasporto non superiori a ventiquattro (24) ore	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regulatorio 1)
Puntualità del servizio di spazzamento e lavaggio delle strade	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regulatorio 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 Regulatorio 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 Regulatorio 1)
N. disservizi segnalati da utenza	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regulatorio 1)
N. disservizi segnalati da ente committente	NO	NON APPLICABILE (Come da CdQ – Schema Regulatorio 1)

---

## PARAMETRI QUALITATIVI TQRIF ARERA

---

Descrizione	Valori	Note
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 approvato.

## 7.6 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 GESTORE - COME DA CONTRATTO DI SERVIZIO /DISCIPLINARE	ESE-GUITA (X)	NOTE	PARZIAL-MENTE ESEGUITA (X)	NON ESEGUITA (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>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.

Al fine di presidiare il regolare svolgimento del servizio, nel corso dell’esercizio è stato richiesto al gestore di valorizzare i principali parametri economici ed operativi al 31/12/2024 riconducibili all’attività di gestione affidata allo stesso; nella tabella che segue si riporta la rendicontazione ricevuta.

Andamento economico:

PARAMETRI	Valori 2024	Valori 2023	Valori 2022	Note
Conseguimento equilibrio economico del servizio	Sì	Sì	Sì	
Ricavi complessivi del servizio affidato dall'ente EURO	12.280.000,00	11.656.323,00	11.189.784,74	Compreso fatturato derivante da cessione materiali e servizi a privati in Sharing. Per l'annualità 2024 dato ancora provvisorio

PARAMETRI	Valori 2024	Valori 2023	Valori 2022	Note
Costi complessivi del servizio affidato dall'ente EURO	N.D.	10.439.970,37	10.371.599,77	Dato 2024 non ancora disponibile (rielaborazione dei dati di bilancio in fase di elaborazione per adempimenti ARERA)
N. addetti al servizio (unità di lavoro su base annua)	93,00	93,00	92,00	
Risultato economico del servizio affidato dall'ente (eventuale) EURO	N.D.	1.216.352,63	818.184,97	Ebit (come differenza tra ricavi complessivi e costi complessivi)
Spesa per investimenti riferiti al servizio reso per l'ente EURO	N.D.	306.873,00	183.196,16	Dato 2024 non ancora disponibile (rielaborazione dei dati di bilancio in fase di elaborazione per adempimenti ARERA)

Parametri di efficienza:

PARAMETRI /INDICATORI	Valori 2024	Valori 2023	Valori 2022	Note
Quantità rifiuti raccolta TONNELLATE	32.661,05	33.988,10	32.624,26	Per anni 2022-2023 riferimento Catasto rifiuti ISPRA - per anno 2024 dati interni APRICA
% raccolta differenziata	78,25%	79,17	78,22	Per anni 2022-2023 riferimento Catasto rifiuti ISPRA - per anno 2024 dati interni APRICA (% RD provvisoria)
Quantità corrispondente alle frazioni soggette agli obblighi di responsabilità estesa RACCOLTA TONNELLATE	11.917	11.794	12.026	Quantità relative anche se non conferite a consorzi obbligatori
Quantità di frazione organica RACCOLTA al netto dei rifiuti di imballaggio in plastica biodegradabile e compostabile soggetti agli obblighi di responsabilità estesa TONNELLATE	6.730,00	6.596,90	6.597,00	Il dato relativo alla presenza di bioplastica sarà disponibile dal 2025
Corrispettivi riconosciuti dai sistemi collettivi di compliance agli obblighi di responsabilità estesa e dai proventi della vendita di materiale derivante dai rifiuti EURO	874.534,00	824.464,00	1.101.700,00	
Qualità della raccolta differenziata della frazione organica (%)	N.D.	N.D.	N.D.	

## 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, connessi al rapporto di partecipazione e/o gestione, iscritte nel bilancio del Comune.

<b>ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
<b>L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>SI</b>
Onere per contratti di servizio (impegni)	808.533 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/competenza)	808.533 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/residui)	3.803 €
<b>L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>NO</b>
Oneri per trasferimenti in conto capitale (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (impegni)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (impegni)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (impegni)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €

<b>ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
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)	24.408 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/competenza)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/residui)	0 €
<b>Totale oneri (impegni)</b>	<b>832.941 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/competenza)</b>	<b>808.533 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/residui)</b>	<b>3.803 €</b>

*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 agli impegni assunti nel 2024 sono pari ad € 808.533. I pagamenti in conto competenza sono pertanto pari a € 808.533 mentre i pagamenti in conto residui risultano pari ad € 3.803

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

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

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

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

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

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

***I risultati in capo all'ente dal punto di vista strategico******Qualità ed efficienza del servizio***

Il Comune ha la possibilità di richiedere 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 7.4.

***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 7.3.

La recente pubblicazione, "Rapporto annuale – novembre 2025" dell'Osservatorio Prezzi e Tariffe per la gestione dei Rifiuti Urbani, elaborato da Cittadinanzattiva, evidenzia come Cremona si

collochi in prima 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, e include Iva, addizionali provinciali e componenti perequativa introdotte da ARERA.

---

## 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-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, si ritiene che la sostenibilità del servizio erogato al Comune di Cremona non presenti criticità, anche tenuto conto degli apprezzabili miglioramenti dell'andamento economico della gestione rilevato dai dati di bilancio al 31 dicembre 2024.

➤ ***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.

## 8. FARMACIE COMUNALI

### 8.1 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.

<b>PRINCIPALI DATI RELATIVI ALLA GESTIONE DEL SERVIZIO DI GESTIONE DELLE FARMACIE COMUNALI</b>		
<b>DATI ANAGRAFICI DEL SOGGETTO GESTORE</b>		
Ragione Sociale/denominazione	Azienda Farmaceutica Municipale s.p.a.	
Codice fiscale	00110360195	
Sede legale	Via Geromini 5 - Cremona	
Capitale sociale	2.336.400	
Società in house providing (SI / NO)		NO
<b>QUOTA DI PARTECIPAZIONE DEL COMUNE</b>		
Società partecipata direttamente dal Comune di Cremona	<b>2024</b>	<b>2023</b>
	21,94%	21,94%
<b>OGGETTO SOCIALE DEL GESTORE</b>		
<b>Servizio Farmaceutico</b>		
<b>PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI DEL SOGGETTO GESTORE</b>		
<b>PRINCIPALI AGGRAGATI DI CONTO ECONOMICO (a)</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Valore della produzione	31.308.390	25.751.528
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	3.570.282	2.736.960
Risultato operativo (EBIT) (c)	3.404.257	2.576.644
<b>Reddito netto</b>	<b>2.582.145</b>	<b>1.959.355</b>
<b>OGGETTO DELL’AFFIDAMENTO</b>		
Servizio farmaceutico pubblico		
<b>MODALITA’ DI AFFIDAMENTO</b>		
Affidamento diretto		
<b>VALORE E DURATA DELL’AFFIDAMENTO</b>		
Importo dell’affidamento (IVA esclusa) (d)	2.809.525,53 (valore in lire: 5.440.000.000)	
Data inizio dell’affidamento		
Data fine dell’affidamento	30 anni	
<b>POPOLAZIONE SERVITA E VALORI PRO - CAPITE DELL’AFFIDAMENTO</b>		
Popolazione residente al 01.01	<b>2024</b>	<b>2023</b>
	70.675	70.845
Costi / Ricavi pro-capite del servizio		

---

## 8.2 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.

### 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 2024 - 2023 di AFM Cremona S.p.A..

Nel periodo 2024 - 2023 il Valore della produzione, secondo il prospetto di conto economico, riclassificato a valore aggiunto esposto di seguito, ha registrato un incremento pari al 21,6%. Si ricorda che l'esercizio precedente ha avuto durata di 10 mesi rispetto all'esercizio in commento di 12 mesi a seguito dello spostamento dell'esercizio sociale al 31 gennaio, in linea con la data di chiusura dell'esercizio delle società appartenenti a PHOENIX Group.

<b>Aggregati economici</b>	<b>Anno 2024 (31/01/2025*)</b>	<b>Anno 2023 (31/01/2024*)</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>
<b>Valore della Produzione (a)</b>	<b>31.308.390,0</b>	<b>25.751.528,0</b>	<b>21,6%</b>
Costi per materie	20.219.526,0	16.357.785,0	23,6%
Costi per servizi	2.360.544,0	1.994.087,0	18,4%
Costi per god. di beni di terzi	1.417.025,0	1.087.095,0	30,3%
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-274.517,0	119.859,0	-329,0%
Oneri diversi di gestione	224.707,0	189.926,0	18,3%
<b>Costi esterni (b)</b>	<b>23.947.285,0</b>	<b>19.748.752,0</b>	<b>21,3%</b>
<b>Valore aggiunto (a) -(b)</b>	<b>7.361.105,0</b>	<b>6.002.776,0</b>	<b>22,6%</b>
Costi del personale	3.790.823,0	3.265.816,0	16,1%
<b>Margine operativo lordo (MOL)</b>	<b>3.570.282,0</b>	<b>2.736.960,0</b>	<b>30,4%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	166.025,0	160.316,0	3,6%
Accantonamenti	-	-	-
<b>Risultato operativo caratteristico</b>	<b>3.404.257,0</b>	<b>2.576.644,0</b>	<b>32,1%</b>
Totale proventi e oneri finanziari (+/-)	216.962,0	175.208,0	23,8%
<b>Risultato ordinario</b>	<b>3.621.219,0</b>	<b>2.751.852,0</b>	<b>31,6%</b>
Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (+/-)	-	-	-
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>3.621.219,0</b>	<b>2.751.852,0</b>	<b>31,6%</b>

Imposte sul reddito dell'esercizio	1.039.074,0	792.497,0	31,1%
<b>Risultato netto</b>	<b>2.582.145,0</b>	<b>1.959.355,0</b>	<b>31,8%</b>

Fonte: ns. elaborazione sul Bilancio 2024 di AFM Cremona S.p.A. – \*i bilanci sono valorizzati al 31/01 dei relativi esercizi (per l'esercizio 2024 si è tenuto conto del bilancio chiuso al 31/01/2025)

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 2023 - 2024, un valore sempre positivo, grazie anche alla buona dinamica degli indicatori intermedi (Valore aggiunto; EBITDA).

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

- **Consumi<sup>xxxvi</sup>** - I consumi hanno registrato un incremento pari al 23,6%. La dinamica dell'aggregato in esame è tuttavia strettamente connessa all'incremento del valore della produzione, ed al differenziale temporale che caratterizza i due esercizi.
- **Costi per servizi<sup>xxxvii</sup>** - L'importo della voce ha subito una sostanziale variazione in aumento rispetto allo scorso anno, pari al + 18,4%; al netto della componente temporale, che ha inciso sul differenziale rispetto al precedente esercizio, occorre osservare come tale componente di costo si è ridotta in proporzione all'andamento del valore della produzione.
- **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 o lieve decremento delle stesse in quanto l'andamento osservato di tale ultimo aggregato, è stato determinato dal differente arco temporale che ha caratterizzato i bilanci dei due esercizi e non da un maggiore propensione all'esternalizzazione di attività.
- **I costi per il godimento di beni di terzi<sup>xxxviii</sup>** - Tale voce, su cui insistono i canoni dovuti al Comune di Cremona. rileva un sensibile incremento rispetto all'esercizio precedente, pari a +30,3%; tale dinamica risulta proporzionalmente superiore all'incremento del fatturato dovuto al diverso arco temporale che ha caratterizzato i bilanci degli ultimi due esercizi.
- **Le spese per il personale<sup>xxxix</sup>** - L'aumento dei relativi costi è proporzionalmente inferiore all'incremento del fatturato; tale andamento, su cui influisce (in aumento) il diverso arco temporale di predisposizione dei bilanci degli ultimi due esercizi, è caratterizzato da una lieve razionalizzazione del personale impiegato, passato da 89 a 86 unità.
- **Ammortamenti<sup>xxxv</sup>** - Per quanto riguarda gli investimenti, nel 2024 si registra un incremento contenuto degli stessi, in particolare se parametrato all'evoluzione del fatturato.

- **La redditività d'impresa<sup>xxvi</sup>** - Il risultato d'esercizio, riparametrando il confronto con l'anno precedente a 12 mesi, evidenzia i seguenti effetti: aumento del fatturato (+0,9%) soprattutto nella parte commerciale, un primo margine in crescita (+1,1%) nonostante l'impatto della nuova remunerazione delle farmacie ed un decremento dei costi operativi pur in presenza di una spinta inflazionistica indotta anche dal rinnovo del contratto nazionale del commercio e dalla necessità di trattenere i farmacisti in azienda.

*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.*

---

## 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 competitività di costo*) considerando le rispettive variazioni durante il periodo 2023 - 2024. Ciò al fine di proseguire nell'illustrazione, delle *dimensioni* della gestione del servizio in esame, previste dall'art. 30, c. 1, del D.lgs. 201 / 2022.

A tale scopo, nel silenzio del Legislatore, si è ritenuto opportuno impiegare due principali indicatori: ***La produttività nominale del lavoro; L'indicatore di competitività di costo*** delle imprese, meglio noto come indicatore sintetico del successo dell'impresa, elaborato dall'ISTAT<sup>31</sup>.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”<sup>32</sup> e il numero di dipendenti. La produttività del lavoro misura l'efficienza con cui si impiegano le risorse umane nel processo di produzione. È uno dei concetti più utilizzati dall'economia aziendale. L'andamento della produttività del lavoro ha un'importanza rilevante per la crescita dei livelli di attività (valore della produzione) di qualunque azienda, per questo rappresenta un indicatore fondamentale per monitorare le rispettive performance.
- ***L'indicatore di competitività di costo*** è pari al rapporto tra il “Valore aggiunto per addetto”<sup>33</sup> (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”<sup>34</sup> per dipendente<sup>35</sup> (costo unitario) moltiplicato per 100; indica il valore aggiunto pro-capite prodotto per ogni 100 euro di costo del lavoro pro-capite. Quanto maggiore è il valore assunto dal medesimo indicatore, tanto maggiore sarà la competitività di costo di una certa Azienda.

La fonte dei dati è rappresentata dai prospetti di bilancio della Società AFM Cremona S.p.A. in particolare dal conto economico, relativo all'esercizio 2024.

---

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

<sup>32</sup> **Valore aggiunto:** rappresenta l'incremento di valore che l'attività dell'impresa apporta al valore dei beni e servizi ricevuti da altre aziende mediante l'impiego dei propri fattori produttivi (il lavoro, il capitale e l'attività imprenditoriale). Tale aggregato è ottenuto sottraendo dal totale dei ricavi l'ammontare dei costi: i primi contengono il valore del fatturato lordo, le variazioni delle giacenze di prodotti finiti, semilavorati e in corso di lavorazione, gli incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni e i ricavi accessori di gestione; i secondi comprendono i costi per acquisti lordi, per servizi vari e per godimento di servizi di terzi, le variazioni delle rimanenze di materie e di merci acquistate senza trasformazione e gli oneri diversi di gestione.

<sup>33</sup> **Addetto:** persona occupata in un'unità giuridica, come lavoratore indipendente o dipendente (a tempo pieno, a tempo parziale o con contratto di formazione lavoro), anche se temporaneamente assente (per servizio, ferie, malattia, sospensione dal lavoro, Cassa integrazione guadagni ecc.). Comprende il titolare/i dell'impresa partecipante/i direttamente alla gestione, i cooperatori (soci di cooperative che, come corrispettivo della loro prestazione, percepiscono un compenso proporzionato all'opera resa e una quota degli utili dell'impresa), i coadiuvanti familiari (parenti o affini del titolare che prestano lavoro manuale senza una prefissata retribuzione contrattuale), i dirigenti, quadri, impiegati, operai e apprendisti.

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

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

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

**La produttività nominale del lavoro** (misurata dal rapporto tra Valore aggiunto e numero di dipendenti) conseguita dalla AFM Cremona S.p.A. nel 2024 è pari a € 85.594,2 e si connota per una variazione positiva, nel corso del periodo 2023 - 2024, pari al 29,8%. Tale variazione è condizionata dal fatto che la dinamica del Valore aggiunto è stata rilevata per un periodo superiore rispetto all'esercizio precedente (10 mesi); da rilevare tuttavia che sul positivo andamento dell'indicatore incide anche la razionalizzazione del numero di dipendenti.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2024</b> <i>(bilancio al 31/01/25)</i>	<b>Anno 2023</b> <i>bilancio al 31/01/24)</i>	<b>MEDIA 2024-2023</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>
Valore aggiunto	7.361.105,0	6.002.776,0	6.681.940,50€	22,6%
Numero dipendenti	86,0	91,0	88,50	-5,5%
<b>Produttività nominale del lavoro</b>	<b>85.594,2</b>	<b>65.964,6</b>	<b>75.502,2</b>	<b>29,8%</b>

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2024 di AFM Cremona S.p.A.*

### **La competitività dei costi**

L'incremento della produttività del lavoro si accompagna ad un contemporaneo incremento del costo unitario del lavoro; il miglioramento della produttività è tuttavia proporzionalmente superiore, impattando positivamente sull'indicatore di competitività (+1,9%).

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2024</b> <i>(bilancio al 31/01/25)</i>	<b>Anno 2023</b> <i>bilancio al 31/01/24)</i>	<b>MEDIA 2024-2023</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>
Produttività nominale del lavoro	85.594,2	65.964,6	75.779,41€	29,8%
Costo del lavoro unitario	44.079,3	35.888,1	39983,71	22,8%
<b>Indicatore di competitività di costo</b>	<b>194,18</b>	<b>183,81</b>	<b>1,9</b>	<b>5,6%</b>

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2024 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 2024, un valore pari a 194,18 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 194,18 euro di valore aggiunto) e una variazione, periodo 2023

- 2024, in incremento (+1,9%), 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.*

## 8.5 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 AFM Cremona S.p.A. delle “Farmacie comunali” nel Comune di Cremona.

Descrizione	Tipologia indicatore	Programmato	Effettivo
<b>QUALITÀ CONTRATTUALE</b>			
Definizione procedure di attivazione/variazione/cessazione del servizio (modulistica, accessibilità per l'acquisto, accessibilità alle informazioni e canali di comunicazione, etc.)	qualitativo (SI/NO)	"SI"	SI
Tempo di risposta alle richieste di attivazione del servizio	quantitativo		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	qualitativo	"SI"	SI
Modalità di pagamento e/o gestione delle rateizzazioni	qualitativo	"SI"	SI

---

**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	nd

---

**QUALITÀ CONNESSA AGLI OBBLIGHI DI SERVIZIO PUBBLICO**

---

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

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

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)	PARZIAL- MENTE ESEGUITA (X)	NON ESEGUITA (X)
Gestisce il servizio farmaceutico relativamente alle farmacie comunali.	x		
Esegue ulteriori servizi previsti dallo statuto.	x		
Promuove l'uso corretto del farmaco.	x		
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.	x		
Realizza una politica di prezzi al pubblico del mercato parafarmaceutico al fine di tutelare gli interessi dei consumatori.	x		
Manitene l'organizzazione oraria, di servizio continuativo 24 ore (diurno e notturno) tramite idonea farmacia debitamente attrezzata.	x		
Assume ogni responsabilità connessa alla gestione del servizio.	x		
Assume l'obbligo di assicurare il soddisfacimento del servizio pubblico predetto, nella quantità e con la qualità richiesta.	x		

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

Al fine di presidiare il regolare svolgimento del servizio, nel corso dell'esercizio è stato richiesto al gestore di valorizzare i principali parametri economici ed operativi al 31/12/2024 riconducibili all'attività di gestione affidata allo stesso; nella tabella che segue si riporta la rendicontazione ricevuta.

Non sono stati riportati parametri riguardanti l'andamento economico.

Parametri di efficienza:

<b>PARAMETRI /INDICATORI</b>	<b>Valori 2024</b>	<b>Valori 2023</b>	<b>Valori 2022</b>	<b>Note</b>
N. farmacie gestite	13			

---

## 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.

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

<b>ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
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)	4.880 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/competenza)	2.881 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/residui)	820 €
<b>Totale oneri (impegni)</b>	<b>4.880 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/competenza)</b>	<b>2.881 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/residui)</b>	<b>820 €</b>

*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 € 4.880 per impegni assunti nel 2024. I pagamenti in conto competenza sono pari ad € 2.881 mentre i pagamenti in conto residui sono pari ad € 820.

### ***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**

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

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

Dividendi/utili distribuiti (accertamenti)	429.883 €
Dividendi/utili distribuiti (riscossioni c/competenza)	429.883 €
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)	169.347 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/competenza)	169.347 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/residui)	143.617 €
<b>Totale entrate (accertamenti)</b>	<b>599.230 €</b>
<b>Totale entrate (riscossioni c/competenza)</b>	<b>599.230 €</b>
<b>Totale entrate (riscossioni c/residui)</b>	<b>143.617 €</b>

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

In dettaglio, nel 2024, il Comune ha accertato un importo pari a € 599.230 di cui € 599.230 riscossi in competenza ed € 143.617 riscossi 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 8.4.

***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 8.3.

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

➤ ***Andamento economico della gestione***

La gestione del servizio farmacie comunali si distingue per un costante equilibrio economico, infatti, l'utile netto ha sperimentato, durante, il periodo 2023 - 2024, 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.

➤ ***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.

## 9. ILLUMINAZIONE PUBBLICA

### 9.1 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.

<b>PRINCIPALI DATI RELATIVI ALLA GESTIONE DEL SERVIZIO DI ILLUMINAZIONE PUBBLICA</b>		
<b>DATI ANAGRAFICI DEL SOGGETTO GESTORE</b>		
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
<b>QUOTA DI PARTECIPAZIONE DEL COMUNE</b>		
Società non partecipata dal Comune di Cremona	<b>2024</b>	<b>2023</b>
	0%	0%
<b>OGGETTO SOCIALE DEL GESTORE</b>		
<b>Energie rinnovabili e Decarbonizzazione e Green Gas</b>		
<b>PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI DEL SOGGETTO GESTORE</b>		
<b>PRINCIPALI AGGRAGATI DI CONTO ECONOMICO (a)</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Valore della produzione	472.602.865	548.765.028
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	61.682.729	59.556.658
Risultato operativo (EBIT) (c)	11.987.568	16.912.397
<b>Reddito netto</b>	<b>2.487.157</b>	<b>5.602.224</b>
<b>OGGETTO DELL’AFFIDAMENTO</b>		
Servizio di illuminazione pubblica e manutenzione ordinaria preventiva dei punti luce e semaforici		
<b>MODALITA’ DI AFFIDAMENTO</b>		
Convenzione		
<b>VALORE E DURATA DELL’AFFIDAMENTO</b>		
Importo dell’affidamento(d)		
Data inizio dell’affidamento (e)	15/01/2016	
Data fine dell’affidamento		
<b>POPOLAZIONE SERVITA E VALORI PRO - CAPITE DELL’AFFIDAMENTO</b>		
Popolazione residente al 01.01	<b>2024</b>	<b>2023</b>
	70.675	70.845
Costi / Ricavi pro-capite del servizio		

*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.*

---

## 9.2 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 extra canone:*

*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.

### 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 2024 - 2023 di Edison Next Government. Nel periodo 2024 - 2023 il Valore della produzione, secondo il prospetto di conto economico, riclassificato a valore aggiunto esposto di seguito, ha registrato un decremento pari a -13,9%.

<b>Aggregati economici</b>	<b>Anno 2024</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>
<b>Valore della Produzione (a)</b>	<b>472.602.865,0</b>	<b>548.765.028,0</b>	<b>-13,9%</b>
Costi per materie	188.461.411,0	282.704.911,0	-33,3%
Costi per servizi	118.155.524,0	109.361.411,0	8,0%
Costi per god. di beni di terzi	11.179.828,0	7.900.813,0	41,5%
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	1.624.800,0	4.314.307,0	-62,3%
Oneri diversi di gestione	12.507.657,0	12.117.753,0	3,2%
<b>Costi esterni (b)</b>	<b>331.929.220,0</b>	<b>416.399.195,0</b>	<b>-20,3%</b>
<b>Valore aggiunto (a) -(b)</b>	<b>140.673.645,0</b>	<b>132.365.833,0</b>	<b>6,3%</b>
Costi del personale	78.990.916,0	72.809.175,0	8,5%
<b>Margine operativo lordo (MOL)</b>	<b>61.682.729,0</b>	<b>59.556.658,0</b>	<b>3,6%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	38.306.714,0	35.211.591,0	8,8%
Accantonamenti	11.388.447,0	7.432.670,0	53,2%
<b>Risultato operativo caratteristico</b>	<b>11.987.568,0</b>	<b>16.912.397,0</b>	<b>-29,1%</b>
Totale proventi e oneri finanziari (+/-)	-8.540.747,0	-9.368.885,0	-8,8%
<b>Risultato ordinario</b>	<b>3.446.821,0</b>	<b>7.543.512,0</b>	<b>-54,3%</b>
Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (+/-)	37.107,0	667,0	5463,3%
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>3.483.928,0</b>	<b>7.544.179,0</b>	<b>-53,8%</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio	996.771,0	1.941.955,0	-48,7%

<b>Risultato netto</b>	<b>2.487.157,0</b>	<b>5.602.224,0</b>	<b>-55,6%</b>
------------------------	--------------------	--------------------	---------------

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

Pur rilevando un decremento del valore della produzione, 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 2023 - 2024, un valore sempre positivo, grazie anche alla buona dinamica degli indicatori intermedi (Valore aggiunto; EBITDA).

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

- **Consumi<sup>xxxvii</sup>** - Gli acquisti di materie prime, sussidiarie e di consumo e di merci, ammontano ad Euro 188.461.411 (Euro 282.704.911 al 31 dicembre 2023) 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<sup>xxxviii</sup>** - Gli acquisti di servizi ammontano ad Euro 118.155.524 (Euro 109.361.411 al 31 dicembre 2023) 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 (di segno opposto rispetto al decremento del valore della produzione) nei costi per manutenzioni e riparazioni e per prestazioni professionali tecniche.
- **I costi per il godimento di beni di terzi<sup>xxxix</sup>** - Tale voce, che registra un incremento del +41,5% rispetto all'esercizio 2023, è prevalentemente composta da Locazioni immobili, Noleggi e Canoni e sovracanon.
- **Le spese per il personale<sup>xl</sup>** - la voce costi per il personale, pari ad Euro 78.990.916 (Euro 72.809.175 nell'esercizio 2023), 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. Pur a fronte dell'incremento complessivo dei costi, il numero di unità di personale al 31/12/2024 è risultato in calo rispetto all'esercizio precedente (-6 unità).

- ***Ammortamenti<sup>xli</sup>*** - Gli ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali (Euro 33.800.994) e materiali (Euro 417338) sono stati calcolati sulla base della vita utile dei cespiti e del loro sfruttamento nella fase produttiva. Le altre svalutazioni delle immobilizzazioni risultano pari a 0 (Euro 4.001.417 al 31 dicembre 2023).
- ***La redditività d'impresa<sup>xlii</sup>*** - In base ai dati a consuntivo la ***redditività*** d'impresa ha registrato un significativo decremento nel periodo 2023 – 2024 pur conseguendo un risultato di esercizio 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.*

---

## 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 2023 - 2024. Ciò al fine di proseguire nell'illustrazione, delle *dimensioni* della gestione del servizio in esame, previste dall'art. 30, c. 1, del D.lgs. 201 / 2022.

A tale scopo, nel silenzio del Legislatore, si è ritenuto opportuno impiegare due principali indicatori: ***La produttività nominale del lavoro; L'indicatore di competitività di costo*** delle imprese, meglio noto come indicatore sintetico del successo dell'impresa, elaborato dall'ISTAT<sup>36</sup>.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”<sup>37</sup> e il numero di dipendenti. La produttività del lavoro misura l'efficienza con cui si impiegano le risorse umane nel processo di produzione. È uno dei concetti più utilizzati dall'economia aziendale. L'andamento della produttività del lavoro ha un'importanza rilevante per la crescita dei livelli di attività (valore della produzione) di qualunque azienda, per questo rappresenta un indicatore fondamentale per monitorare le rispettive performance.
- ***L'indicatore di competitività di costo*** è pari al rapporto tra il “Valore aggiunto per addetto”<sup>38</sup> (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”<sup>39</sup> per dipendente<sup>40</sup> (costo unitario) moltiplicato per 100; indica il valore aggiunto pro-capite prodotto per ogni 100 euro di costo del lavoro pro-capite. Quanto maggiore è il valore assunto dal medesimo indicatore, tanto maggiore sarà la competitività di costo di una certa Azienda.

La fonte dei dati è rappresentata dai prospetti di bilancio della Società Edison Next Government in particolare dal conto economico, relativo all'esercizio 2024.

---

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

<sup>37</sup> **Valore aggiunto:** rappresenta l'incremento di valore che l'attività dell'impresa apporta al valore dei beni e servizi ricevuti da altre aziende mediante l'impiego dei propri fattori produttivi (il lavoro, il capitale e l'attività imprenditoriale). Tale aggregato è ottenuto sottraendo dal totale dei ricavi l'ammontare dei costi: i primi contengono il valore del fatturato lordo, le variazioni delle giacenze di prodotti finiti, semilavorati e in corso di lavorazione, gli incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni e i ricavi accessori di gestione; i secondi comprendono i costi per acquisti lordi, per servizi vari e per godimento di servizi di terzi, le variazioni delle rimanenze di materie e di merci acquistate senza trasformazione e gli oneri diversi di gestione.

<sup>38</sup> **Addetto:** persona occupata in un'unità giuridica, come lavoratore indipendente o dipendente (a tempo pieno, a tempo parziale o con contratto di formazione lavoro), anche se temporaneamente assente (per servizio, ferie, malattia, sospensione dal lavoro, Cassa integrazione guadagni ecc.). Comprende il titolare/i dell'impresa partecipante/i direttamente alla gestione, i cooperatori (soci di cooperative che, come corrispettivo della loro prestazione, percepiscono un compenso proporzionato all'opera resa e una quota degli utili dell'impresa), i coadiuvanti familiari (parenti o affini del titolare che prestano lavoro manuale senza una prefissata retribuzione contrattuale), i dirigenti, quadri, impiegati, operai e apprendisti.

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

<sup>40</sup> **Dipendente:** persona che svolge la propria attività lavorativa in un'unità giuridica ed è iscritta nel libro paga dell'impresa o istituzione.

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

***La produttività nominale del lavoro*** (misurata dal rapporto tra Valore aggiunto e numero di dipendenti) conseguita da Edison Next Government nel 2024 è pari a € 96.220,0 e si connota per una variazione positiva, nel corso del periodo 2023 - 2024, pari al 7,3%. Tale variazione dipende dal fatto che la dinamica del Valore aggiunto è stata più che proporzionale rispetto all'andamento del numero di dipendenti.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2024</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>MEDIA 2024-2023</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>
Valore aggiunto	140.673.645,0	132.365.833,0	136.519.739,00€	6,3%
Numero dipendenti	1.462,0	1.476,0	1469,00	-0,9%
<b>Produttività nominale del lavoro</b>	<b>96.220,0</b>	<b>89.678,7</b>	<b>92.933,8</b>	<b>7,3%</b>

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2024 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 lieve riduzione dell'indicatore di competitività dei costi, che si attesta in ogni caso su livelli apprezzabili.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2024</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>MEDIA 2024-2023</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>
Produttività nominale del lavoro	96.220,0	89.678,7	92.949,38€	7,3%
Costo del lavoro unitario	54.029,4	49.328,7	51679,03	9,5%
<b>Indicatore di competitività di costo</b>	<b>178,09</b>	<b>181,80</b>	<b>1,8</b>	<b>-2,0%</b>

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2024 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 2024, un valore pari a 178,09 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 178,09 euro di valore aggiunto) e, una variazione, periodo 2023 - 2024, in lieve flessione (-2%). Tale dinamica 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.*

## 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. 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
<b>QUALITÀ CONTRATTUALE</b>			
Definizione procedure di attivazione/variazione/cessazione del servizio (modulistica, accessibilità per l'acquisto, accessibilità alle informazioni e canali di comunicazione, etc.)	qualitativo  (SI/NO)	"SI"	
Tempo di risposta alle richieste di attivazione del servizio	quantitativo	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
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.

---

## 9.6 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	PARZIAL- MENTE	NON ESEGUITA
	(X)	ESEGUITA	(X)
		(X)	
<i>EFFICIENTAMENTO ENERGETICO A LED</i>	<i>X</i>		
GESTIONE MANUTENZIONE ORDINARIA	<i>X</i>		
GESTIONE MANUTENZIONE ORDINARIA - sem	<i>X</i>		
GESTIONE EMERGENZE - IP	<i>X</i>		
GESTIONE EMERGENZE - SEM	<i>X</i>		
PROGRAMMAZIONE LAVORAZIONI EXTRA		<i>X</i>	
FORNITURA ENERGIA ELETTRICA	<i>X</i>		
GESTIONE SEGNALAZIONI DI GUASTO	<i>X</i>		
GESTIONE REPORTISTICA	<i>X</i>		
ANALISI ANNUALE COSTI ENERGIA IP	<i>X</i>		
ANALISI ANNUALE COSTI ENERGIA SEM	<i>X</i>		
TINTEGGIATURA SOSTEGNI		<i>X</i>	
PULIZIA APPARECCHI ILLUMINANTI		<i>X</i>	
VERIFICA QUADRI ELETTRICI	<i>X</i>		
VERIFICA ILLUMINOTECNICA MASSIVA	<i>X</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 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.

Al fine di presidiare il regolare svolgimento del servizio, nel corso dell'esercizio è stato richiesto al gestore di valorizzare i principali parametri economici ed operativi al 31/12/2024 riconducibili all'attività di gestione affidata allo stesso; nella tabella che segue si riporta la rendicontazione ricevuta.

Andamento economico:

PARAMETRI	Valori 2024	Valori 2023	Valori 2022	Note
Rispetto delle previsioni del PEF di affidamento (eventuale)	Non ricorre la fattispecie	Non ricorre la fattispecie	Non ricorre la fattispecie	
Ricavi complessivi del servizio affidato dall'ente	//	//	//	
Costi complessivi del servizio affidato dall'ente	2.272.216,70	2.021.239,76	3.727.814,31	
N. addetti al servizio (unità di lavoro su base annua)	//	//	//	
Spesa per investimenti riferiti al servizio reso per l'ente	//	//	//	

Parametri di efficienza:

PARAMETRI /INDICATORI	Valori 2024	Valori 2023	Valori 2022	Note
N. punti luce gestiti	14949	14751	14736	non efficientato il 100% causa terzi
N. manutenzioni ordinarie effettuate	2365	2467	2342	segnalazioni gestite
N. manutenzioni straordinarie effettuate (non programmate)	0	0	78	2023 - 2024 no fondi extra del Comune
N. interruzioni di servizio	0	0	0	per interruzioni si intende prolungate e mancate erogazioni del servizio

## 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.

<b>ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
<b>L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>SI</b>
Onere per contratti di servizio (impegni)	2.505.300 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/competenza)	1.554.729 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/residui)	42.886 €
<b>L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>NO</b>
Oneri per trasferimenti in conto capitale (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (impegni)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (impegni)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (impegni)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €

<b>ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (impegni)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (impegni)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (pagamenti in c/residui)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (impegni)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (pagamenti in c/competenza)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (pagamenti in c/residui)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (impegni)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/competenza)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/residui)	0 €
<b>Totale oneri (impegni)</b>	<b>2.505.300 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/competenza)</b>	<b>1.554.729 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/residui)</b>	<b>42.886 €</b>

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

Come appare dalla tabella, gli oneri in capo al Comune, relativi al contratto per la gestione del servizio in esame nel 2024 sono pari ad impegni € 2.505.300. Dal punto di vista delle uscite finanziarie, i pagamenti in conto competenza risultano pari ad € 1.554.729 mentre i pagamenti in conto residui pari ad € 42.886.

### ***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 €
<b>Totale entrate (accertamenti)</b>	<b>0 €</b>
<b>Totale entrate (riscossioni c/competenza)</b>	<b>0 €</b>
<b>Totale entrate (riscossioni c/residui)</b>	<b>0 €</b>

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

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

***Qualità ed efficienza del servizio***

Il Comune ha la possibilità di richiedere la modulazione dell'attività di servizio relativa alla gestione 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 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 servizio che come già evidenziato nel paragrafo 9.6 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 9.3.

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

➤ ***Andamento economico della gestione***

La gestione del servizio di “*Illuminazione pubblica*” si distingue per un costante equilibrio economico, infatti, l'utile netto ha sperimentato, durante il periodo 2023 - 2024, 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.

➤ ***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. In considerazione della prossima scadenza del contratto (2027), l'Amministrazione ha altresì avviato il percorso istruttorio e di analisi progettuale tecnica/economica per determinare la procedura da intraprendere al fine di attivare il nuovo contratto di concessione, in coerenza a quanto già delineato con Delibera Consigliare n. 12 del 30/4/2025.

## 10. REFEZIONE SCOLASTICA

### 10.1 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	00311310379	
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	<b>2024</b>	<b>2023</b>
	0%	0%

##### OGGETTO SOCIALE DEL GESTORE

###### Servizi di ristorazione

##### PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI DEL SOGGETTO GESTORE

PRINCIPALI AGGRAGATI DI CONTO ECONOMICO (a)	2024	2023
Valore della produzione	547.203.677	582.218.338
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	21.390.773	20.169.274
Risultato operativo (EBIT) (c)	4.963.637	2.217.672
<b>Reddito netto</b>	<b>7.058.753</b>	<b>2.002.872</b>

##### 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 01.01	<b>2024</b>	<b>2023</b>
	70.675	70.845
Costi / Ricavi pro-capite del servizio	.....	35,6

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

---

## 10.2 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 avvengono presso il centro cottura CAMST ed è a legame prevalentemente refrigerato.

Possano 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.

### 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 2024 - 2023 di CAMST Soc. Coop. a.r.l.. Nel periodo 2024 - 2023 il Valore della produzione, secondo il prospetto di conto economico, riclassificato a valore aggiunto esposto di seguito, ha registrato un decremento pari al 6%.

Tale risultato è tuttavia il frutto di scelte organizzative che si sono focalizzate sulla marginalità delle commesse rispetto al volume; come si vedrà oltre infatti, pur a fronte del decremento del valore della produzione, il risultato di esercizio registra un sensibile incremento.

<b>Aggregati economici</b>	<b>Anno 2024</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>
<b>Valore della Produzione (a)</b>	<b>547.203.677,0</b>	<b>582.218.338,0</b>	<b>-6,0%</b>
Costi per materie	194.435.651,0	203.247.214,0	-4,3%
Costi per servizi	96.865.773,0	102.913.636,0	-5,9%
Costi per god. di beni di terzi	12.163.199,0	13.563.657,0	-10,3%
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	932.838,0	8.257.179,0	-88,7%
Oneri diversi di gestione	4.527.072,0	5.376.559,0	-15,8%
<b>Costi esterni (b)</b>	<b>308.924.533,0</b>	<b>333.358.245,0</b>	<b>-7,3%</b>
<b>Valore aggiunto (a) -(b)</b>	<b>238.279.144,0</b>	<b>248.860.093,0</b>	<b>-4,3%</b>
Costi del personale	216.888.371,0	228.690.819,0	-5,2%
<b>Margine operativo lordo (MOL)</b>	<b>21.390.773,0</b>	<b>20.169.274,0</b>	<b>6,1%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	16.299.570,0	16.743.688,0	-2,7%
Accantonamenti	127.566,0	1.207.914,0	-89,4%
<b>Risultato operativo caratteristico</b>	<b>4.963.637,0</b>	<b>2.217.672,0</b>	<b>123,8%</b>
Totale proventi e oneri finanziari (+/-)	2.804.600,0	673.204,0	316,6%
<b>Risultato ordinario</b>	<b>7.768.237,0</b>	<b>2.890.876,0</b>	<b>168,7%</b>
Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (+/-)	-3.121,0	-9.512,0	-67,2%
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>7.765.116,0</b>	<b>2.881.364,0</b>	<b>169,5%</b>

Imposte sul reddito dell'esercizio	706.363,0	878.492,0	-19,6%
<b>Risultato netto</b>	<b>7.058.753,0</b>	<b>2.002.872,0</b>	<b>252,4%</b>

Fonte: ns. elaborazione sul Bilancio 2024 di CAMST Soc. Coop. a.r.l..

In proposito si rimarca, nel complesso, che la gestione dei servizi affidati ad AEM Cremona S.p.A. si distingue per un costante equilibrio economico, infatti l'utile netto ha sperimentato, durante il periodo 2023 - 2024, un valore sempre positivo, grazie anche alla buona dinamica degli indicatori intermedi (Valore aggiunto; EBITDA).

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

- **Consumi<sup>xliii</sup>** - I costi per l'acquisto di materie prime e merci si attestano ad euro 194.435.651,0, registrando un decremento dell'8,6% rispetto all'esercizio precedente. I premi sugli acquisti sono stati di 2,7 milioni di euro contro i 2,8 milioni di euro dell'esercizio precedente.
- **Costi per servizi<sup>xliv</sup>** - I costi per servizi passano da circa 103 milioni di euro del 2023 a 97 milioni di euro del 2024. Il calo più significativo è relativo all'energia elettrica (-1,3 milioni di euro) e alle prestazioni di pulizia e di terzi (-3,5 milioni di euro). In aumento le prestazioni per servizi di ristorazione (+ 1,7 milioni 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 una tendenziale riduzione delle esternalizzazioni, in particolare per quanto riguarda le voci per prestazioni di pulizia e di terzi.
- **I costi per il godimento di beni di terzi<sup>xlv</sup>** - Tale voce è prevalentemente composta dai canoni di locazione e concessione, che hanno registrato un sensibile decremento nel biennio 2023 – 2024.
- **Le spese per il personale<sup>xlvi</sup>** - La voce costi del personale è in diminuzione rispetto al 2023 (5,2%) e riflette direttamente il processo di miglioramento della produttività del settore ristorazione.
- **Ammortamenti<sup>xlvii</sup>** - Gli ammortamenti e le svalutazioni registrano una lieve diminuzione rispetto al 2023 (-2,7%), su cui incide anche il venire meno (aspetto positivo) di altre svalutazioni delle immobilizzazioni, che lo scorso anno aveva pesato per euro 183.585.
- **La redditività d'impresa<sup>xlviii</sup>** - 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.*

---

## 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 2023 - 2024. Ciò al fine di proseguire nell'illustrazione, delle *dimensioni* della gestione del servizio in esame, previste dall'art. 30, c. 1, del D.lgs. 201 / 2022.

A tale scopo, nel silenzio del Legislatore, si è ritenuto opportuno impiegare due principali indicatori: ***La produttività nominale del lavoro; L'indicatore di competitività di costo*** delle imprese, meglio noto come indicatore sintetico del successo dell'impresa, elaborato dall'ISTAT<sup>41</sup>.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”<sup>42</sup> e il numero di dipendenti. La produttività del lavoro misura l'efficienza con cui si impiegano le risorse umane nel processo di produzione. È uno dei concetti più utilizzati dall'economia aziendale. L'andamento della produttività del lavoro ha un'importanza rilevante per la crescita dei livelli di attività (valore della produzione) di qualunque azienda, per questo rappresenta un indicatore fondamentale per monitorare le rispettive performance.
- ***L'indicatore di competitività di costo*** è pari al rapporto tra il “Valore aggiunto per addetto”<sup>43</sup> (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”<sup>44</sup> per dipendente<sup>45</sup> (costo unitario) moltiplicato per 100; indica il valore aggiunto pro-capite prodotto per ogni 100 euro di costo del lavoro pro-capite. Quanto maggiore è il valore assunto dal medesimo indicatore, tanto maggiore sarà la competitività di costo di una certa Azienda.

La fonte dei dati è rappresentata dai prospetti di bilancio della Società CAMST Soc. Coop. a.r.l. in particolare dal conto economico, relativo all'esercizio 2024.

---

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

<sup>42</sup> **Valore aggiunto:** rappresenta l'incremento di valore che l'attività dell'impresa apporta al valore dei beni e servizi ricevuti da altre aziende mediante l'impiego dei propri fattori produttivi (il lavoro, il capitale e l'attività imprenditoriale). Tale aggregato è ottenuto sottraendo dal totale dei ricavi l'ammontare dei costi: i primi contengono il valore del fatturato lordo, le variazioni delle giacenze di prodotti finiti, semilavorati e in corso di lavorazione, gli incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni e i ricavi accessori di gestione; i secondi comprendono i costi per acquisti lordi, per servizi vari e per godimento di servizi di terzi, le variazioni delle rimanenze di materie e di merci acquistate senza trasformazione e gli oneri diversi di gestione.

<sup>43</sup> **Addetto:** persona occupata in un'unità giuridica, come lavoratore indipendente o dipendente (a tempo pieno, a tempo parziale o con contratto di formazione lavoro), anche se temporaneamente assente (per servizio, ferie, malattia, sospensione dal lavoro, Cassa integrazione guadagni ecc.). Comprende il titolare/i dell'impresa partecipante/i direttamente alla gestione, i cooperatori (soci di cooperative che, come corrispettivo della loro prestazione, percepiscono un compenso proporzionato all'opera resa e una quota degli utili dell'impresa), i coadiuvanti familiari (parenti o affini del titolare che prestano lavoro manuale senza una prefissata retribuzione contrattuale), i dirigenti, quadri, impiegati, operai e apprendisti.

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

<sup>45</sup> **Dipendente:** persona che svolge la propria attività lavorativa in un'unità giuridica ed è iscritta nel libro paga dell'impresa o istituzione.

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

**La produttività nominale del lavoro** (misurata dal rapporto tra Valore aggiunto e numero di dipendenti) conseguita dalla CAMST Soc. Coop. a.r.l. nel 2024 è pari a € 22.986,6 e si connota per una variazione lievemente positiva, nel corso del periodo 2023 - 2024, pari all'1,8%. Tale variazione dipende dal fatto che la diminuzione del Valore aggiunto è stata meno che proporzionale rispetto al decremento del numero di dipendenti.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2024</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>MEDIA 2024-2023</b>	<b>Vari- zione 2024-2023</b>	<b>Anno 2024</b>
Valore aggiunto	238.279.144,0	248.860.093,0	243.569.618,50€	-4,3%	238.279.144,0
Numero dipendenti	10.366,0	11.016,0	10691,00	-5,9%	10.366,0
<b>Produttività nominale del lavoro</b>	<b>22.986,6</b>	<b>22.590,8</b>	<b>22.782,7</b>	<b>1,8%</b>	<b>22.986,6</b>

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2024 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 all'1%, muovendosi di fatto in parallelo con la prima grandezza.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2024</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>MEDIA 2024-2023</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>	<b>Anno 2024</b>
Produttività nominale del lavoro	22.986,6	22.590,8	22.788,70€	1,8%	22.986,6
Costo del lavoro unitario	20.923,1	20.759,9	20841,47	0,8%	20.923,1
<b>Indicatore di competitività di costo</b>	<b>109,86</b>	<b>108,82</b>	<b>1,1</b>	<b>1,0%</b>	<b>109,86</b>

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2024 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 2024, un valore pari a 109,86 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 109,86 euro di valore aggiunto) e un andamento, nel periodo 2023 - 2024, sostanzialmente stabile (+ 1%).

### **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.*

---

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

Descrizione	Tipologia indicatore	Programmato	Effettivo
<b>QUALITÀ CONTRATTUALE</b>			
Definizione procedure di attivazione/variazione/cessazione del servizio (modulistica, accessibilità per l'acquisto, accessibilità alle informazioni e canali di comunicazione, etc.)	qualitativo  (SI/NO)	SI	SI
Tempo di risposta alle richieste di attivazione del servizio	quantitativo	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

Descrizione	Tipologia indicatore	Programmato	Effettivo
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
Carta dei servizi	qualitativo	SI	CARTA DEI SERVIZI COMUNALE 2017, NON AGGIORNATA <a href="https://www.comune.cremona.it/sites/default/files/allegati/2017/09/CARTASERVIZI-def.pdf">https://www.comune.cremona.it/sites/default/files/allegati/2017/09/CARTASERVIZI-def.pdf</a>
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

<b>Descrizione</b>	<b>Tipologia indicatore</b>	<b>Programmato</b>	<b>Effettivo</b>
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
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 Refezione scolastica* l'esecuzione delle seguenti prestazioni.

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

Non sono stati riportati i parametri.

## 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.

<b>ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
<b>L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>SI</b>
Onere per contratti di servizio (impegni)	2.775.988 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/competenza)	2.541.386 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/residui)	490.390 €
<b>L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>NO</b>
Oneri per trasferimenti in conto capitale (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (impegni)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (impegni)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (impegni)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €

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

Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (impegni)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (impegni)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (pagamenti in c/residui)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (impegni)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (pagamenti in c/competenza)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (pagamenti in c/residui)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (impegni)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/competenza)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/residui)	0 €
<b>Totale oneri (impegni)</b>	<b>2.775.988 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/competenza)</b>	<b>2.541.386 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/residui)</b>	<b>490.390 €</b>

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

Come appare dalla tabella, gli oneri in capo al Comune, relativi al contratto per la gestione del servizio in esame, in ordine agli impegni assunti nel 2024 sono pari ad € 2.775.988. Dal punto di vista finanziario, i pagamenti in conto competenza risultano pari ad € 2.541.386 mentre i pagamenti in conto residui pari ad € 490.390.

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

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

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

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

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

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

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

***I risultati in capo all'ente dal punto di vista strategico******Qualità ed efficienza del servizio***

Il Comune ha la possibilità di richiedere la modulazione dell'attività di servizio relativa alla gestione 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 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 concessione che come già evidenziato nel paragrafo 10.6 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 10.3.

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

➤ ***Andamento economico della gestione***

La gestione del servizio della “*Refezione scolastica*” si distingue per un costante equilibrio economico, infatti, l'utile netto ha sperimentato, durante il periodo 2023 - 2024, 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.

## 11. ASSISTENZA DOMICILIARE

### 11.1 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	93049520195	
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	<b>2024</b>	<b>2023</b>
	45,46%	45,46%

##### OGGETTO SOCIALE DEL GESTORE

**Servizi alla persona**

##### PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI DEL SOGGETTO GESTORE

PRINCIPALI AGGRAGATI DI CONTO ECONOMICO (a)	2024	2023
Valore della produzione	11.498.347	12.274.026
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	150.464	83.365
Risultato operativo (EBIT) (c)	10.583,7	-50.327
<b>Reddito netto</b>	<b>0</b>	<b>-49.866</b>

##### 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)	n.d
Data inizio dell’affidamento (e)	24/04/2024
Data fine dell’affidamento	31/12/2026

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

Popolazione residente al 01.01	<b>2024</b>	<b>2023</b>
	70.675	70.845
Costi / Ricavi pro-capite del servizio		

*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)*

---

## 11.2 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 (cse/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 poverta’

- titoli sociali da fondo nazionale politiche sociali

### 3) **SISTEMA INFORMATIVO CARTELLA SOCIALE INFORMATIZZATA (CSI)**

### 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 2024 di Azienda Sociale del Cremonese. Nel periodo 2024 - 2023 il Valore della produzione, secondo il prospetto di conto economico, riclassificato a valore aggiunto esposto di seguito, ha registrato un decremento pari a -6,3%.

Tale andamento è strettamente correlato all'eccezionalità degli accadimenti che avevano condizionato l'attività del 2023, che ne avevano determinare un forte aumento (+23%) rispetto al 2022; in tale quadro, il dato registrato nel 2024 può considerarsi quale assestamento dello sviluppo delle attività condotte negli esercizi precedenti.

<b>Aggregati economici</b>	<b>Anno 2024</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>
<b>Valore della Produzione (a)</b>	<b>11.498.347,9</b>	<b>12.274.026,0</b>	<b>-6,3%</b>
Costi per materie	19.620,8	17.071,0	<b>14,9%</b>
Costi per servizi	9.423.527,1	10.326.960,0	<b>-8,7%</b>
Costi per god. di beni di terzi	104.530,9	56.554,0	<b>84,8%</b>
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-	-	-
Oneri diversi di gestione	9.976,4	26.093,0	<b>-61,8%</b>
<b>Costi esterni (b)</b>	<b>9.557.655,2</b>	<b>10.426.678,0</b>	<b>-8,3%</b>
<b>Valore aggiunto (a) -(b)</b>	<b>1.940.692,6</b>	<b>1.847.348,0</b>	<b>5,1%</b>
Costi del personale	1.790.228,6	1.763.983,0	<b>1,5%</b>
<b>Margine operativo lordo (MOL)</b>	<b>150.464,0</b>	<b>83.365,0</b>	<b>80,5%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	51.880,3	133.692,0	<b>-61,2%</b>
Accantonamenti	88.000,0	-	-
<b>Risultato operativo caratteristico</b>	<b>10.583,7</b>	<b>-50.327,0</b>	<b>-121,0%</b>
Totale proventi e oneri finanziari (+/-)	43.385,6	47.336,0	<b>-8,3%</b>
<b>Risultato ordinario</b>	<b>53.969,3</b>	<b>-2.991,0</b>	<b>-1904,4%</b>
Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (+/-)	-	-	-

<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>53.969,3</b>	<b>-2.991,0</b>	<b>-1904,4%</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio	53.969,3	46.875,0	15,1%
<b>Risultato netto</b>	<b>0,0</b>	<b>-49.866,0</b>	<b>-100,0%</b>

Fonte: ns. elaborazione sul Bilancio 2024 di Azienda Sociale del Cremonese

In proposito all'evoluzione economica relativa all'esercizio 2024, si ricorda 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<sup>xlix</sup>** - Per tale componente di costo, che incide in misura contenuta sul complesso degli oneri operativi, si rileva un incremento del 14,9%. All'interno di questa voce sono presenti costi per la cancelleria, il materiale di pulizia, carburanti, materiale vario di consumo per l'ufficio.
- **Costi per servizi<sup>l</sup>** - Rappresenta la voce più importante dei costi della produzione e registra una riduzione di -8,7%; la voce principale è costituita dall'erogazione di Servizi specifici (ex voucher sociali) agli utenti, che si attesta su un importo di euro 5.434.380,09, rilevando un incremento del +5,8%.
- **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 decremento degli stessi e quindi un minor ricorso all'esternalizzazione, proprio in relazione alla voce richiamata al punto che precede, che ha registrato complessivamente un decremento (-8,7%) superiore alla riduzione del valore della produzione (-6,3%).
- **I costi per il godimento di beni di terzi<sup>li</sup>** - La voce, che accoglie il costo per l'affitto della sede operativa, per il noleggio delle apparecchiature informatiche e di licenze software, rileva un importante incremento rispetto alla precedente annualità (+ 84,8%); l'aumento intervenuto nell'esercizio è da ricondurre all'aumento delle spese per affitti e locazioni (+ 32) e per spese condominiali, non rilevate nello scorso esercizio e pari ad euro 35.553,49 nel 2024.
- **Le spese per il personale<sup>lii</sup>** - Il costo del personale chiude l'esercizio a 1.790.228,6 euro, segnando un +1,5% rispetto l'esercizio precedente. Alla fine dell'esercizio si è riscontrato un lieve decremento delle unità di personale impiegato, passate da 48 a 45.
- **Ammortamenti<sup>liii</sup>** - 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 ad euro 32.533,17 euro (+40% rispetto

all'esercizio precedente) mentre le svalutazioni di crediti sono state pari a 19.347,13 euro (-82%).

- **La redditività d'impresa<sup>liv</sup>** - 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 dell'esercizio 2024 consegue tale pareggio.

*In conclusione, il prospetto di conto economico dell'Azienda Sociale del Cremonese 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.*

---

## 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, la *competitività di costo*) considerando le rispettive variazioni durante il periodo 2023 - 2024. Ciò al fine di proseguire nell'illustrazione, delle *dimensioni* della gestione del servizio in esame, previste dall'art. 30, c. 1, del D.lgs. 201 / 2022.

A tale scopo, nel silenzio del Legislatore, si è ritenuto opportuno impiegare due principali indicatori: ***La produttività nominale del lavoro; L'indicatore di competitività di costo*** delle imprese, meglio noto come indicatore sintetico del successo dell'impresa, elaborato dall'ISTAT<sup>46</sup>.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”<sup>47</sup> e il numero di dipendenti. La produttività del lavoro misura l'efficienza con cui si impiegano le risorse umane nel processo di produzione. È uno dei concetti più utilizzati dall'economia aziendale. L'andamento della produttività del lavoro ha un'importanza rilevante per la crescita dei livelli di attività (valore della produzione) di qualunque azienda, per questo rappresenta un indicatore fondamentale per monitorare le rispettive performance.
- ***L'indicatore di competitività di costo*** è pari al rapporto tra il “Valore aggiunto per addetto”<sup>48</sup> (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”<sup>49</sup> per dipendente<sup>50</sup> (costo unitario) moltiplicato per 100; indica il valore aggiunto pro-capite prodotto per ogni 100 euro di costo del lavoro pro-capite. Quanto maggiore è il valore assunto dal medesimo indicatore, tanto maggiore sarà la competitività di costo di una certa Azienda.

La fonte dei dati è rappresentata dai prospetti di bilancio dell'Azienda Sociale del Cremonese, in particolare dal conto economico, relativo all'esercizio 2024.

---

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

<sup>47</sup> **Valore aggiunto:** rappresenta l'incremento di valore che l'attività dell'impresa apporta al valore dei beni e servizi ricevuti da altre aziende mediante l'impiego dei propri fattori produttivi (il lavoro, il capitale e l'attività imprenditoriale). Tale aggregato è ottenuto sottraendo dal totale dei ricavi l'ammontare dei costi: i primi contengono il valore del fatturato lordo, le variazioni delle giacenze di prodotti finiti, semilavorati e in corso di lavorazione, gli incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni e i ricavi accessori di gestione; i secondi comprendono i costi per acquisti lordi, per servizi vari e per godimento di servizi di terzi, le variazioni delle rimanenze di materie e di merci acquistate senza trasformazione e gli oneri diversi di gestione.

<sup>48</sup> **Addetto:** persona occupata in un'unità giuridica, come lavoratore indipendente o dipendente (a tempo pieno, a tempo parziale o con contratto di formazione lavoro), anche se temporaneamente assente (per servizio, ferie, malattia, sospensione dal lavoro, Cassa integrazione guadagni ecc.). Comprende il titolare/i dell'impresa partecipante/i direttamente alla gestione, i cooperatori (soci di cooperative che, come corrispettivo della loro prestazione, percepiscono un compenso proporzionato all'opera resa e una quota degli utili dell'impresa), i coadiuvanti familiari (parenti o affini del titolare che prestano lavoro manuale senza una prefissata retribuzione contrattuale), i dirigenti, quadri, impiegati, operai e apprendisti.

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

<sup>50</sup> **Dipendente:** persona che svolge la propria attività lavorativa in un'unità giuridica ed è iscritta nel libro paga dell'impresa o istituzione.

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

***La produttività nominale del lavoro*** (misurata dal rapporto tra Valore aggiunto e numero di dipendenti) conseguita dalla AEM Cremona S.P.A. nel 2022 è pari a € 43.126,5 e, si connota per una variazione positiva, nel corso del periodo 2023 - 2024, pari al 12,1%. Tale variazione dipende dal fatto che la dinamica del Valore aggiunto si è incrementata in misura più che proporzionale rispetto all'andamento del personale, che è diminuito.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2024</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>MEDIA 2024-2023</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>
Valore aggiunto	1.940.692,6	1.847.348,0	1.894.020,32	5,1%
Numero dipendenti	45,0	48,0	46,50	-6,3%
<b>Produttività nominale del lavoro</b>	<b>43.126,5</b>	<b>38.486,4</b>	<b>40.731,6</b>	<b>12,1%</b>

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2024 di Azienda Sociale del Cremonese*

### ***La competitività dei costi***

L'incremento della produttività nominale del lavoro supporta il miglioramento dell'indicatore di competitività del costo di personale, che registra un incremento del 3.5%.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2024</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>MEDIA 2024-2023</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>
Produttività nominale del lavoro	43.126,5	38.486,4	40.806,46€	12,1%
Costo del lavoro unitario	39.782,9	36.749,6	38266,25	8,3%
<b>Indicatore di competitività di costo</b>	<b>108,40</b>	<b>104,73</b>	<b>1,1</b>	<b>3,5%</b>

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2024 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 2024, un valore pari a 108,40 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 108,40 euro di valore aggiunto) e, una variazione, periodo 2023 - 2024, in aumento (3,5%), coerentemente con il miglioramento della produttività del lavoro.

### ***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.*

## 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) 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 Assistenza domiciliare

Descrizione	Tipologia indicatore	Programmato	Effettivo
<b>QUALITÀ CONTRATTUALE</b>			
Definizione procedure di attivazione/variazione/cessazione del servizio (modulistica, accessibilità per l’acquisto, accessibilità alle informazioni e canali di comunicazione, etc.)	qualitativo (SI/NO)	SI	SI
Tempo di risposta alle richieste di attivazione del servizio	quantitativo		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	qualitativo	SI	SI
Modalità di pagamento e/o gestione delle rateizzazioni	qualitativo	SI	SI

### QUALITÀ TECNICA

Mappatura delle attività relative al servizio	qualitativo	SI	SI
Mappatura delle attrezzature e dei mezzi	qualitativo	NO	NO
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	

### QUALITÀ CONNESSA AGLI OBBLIGHI DI SERVIZIO PUBBLICO

Agevolazioni tariffarie	quantitativo	ND
Accessi riservati	quantitativo	ND
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.

## 11.6 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)	PARZIAL- MENTE ESEGUITA (X)	NON ESEGUITA (X)
Procedura di accreditamento dei soggetti erogatori dei servizi di assistenza domiciliare	x		
Autorizzazione dei PAI predisposti dal servizio sociale comunale	x		
Conferimento dell'incarico al soggetto accreditato erogatore del servizio di assistenza domiciliare	x		
Gestione amministrativa delle procedure connesse all'erogazione del servizio	x		
Aggiornamento data base relativi ai servizi domiciliari	x		
Pagamento prestazioni erogate	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.

Al fine di presidiare il regolare svolgimento del servizio, nel corso dell'esercizio è stato richiesto al gestore di valorizzare i principali parametri economici ed operativi al 31/12/2024 riconducibili all'attività di gestione affidata allo stesso; nella tabella che segue si riporta la rendicontazione ricevuta.

Non sono stati riportati parametri economici.

Parametri di efficienza:

PARAMETRI /INDICATORI	Valori 2024	Valori 2023	Valori 2022	Note
N. utenti seguiti	413			
N. interventi eseguiti (assistenza e cura della persona, pasti consegnati, visite, ...)	26433			
N. operatori coinvolti	58			

<b>PARAMETRI /INDICATORI</b>	<b>Valori 2024</b>	<b>Valori 2023</b>	<b>Valori 2022</b>	<b>Note</b>
N. giornate annue di svolgimento del servizio	365			

---

## 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.

<b>ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
<b>L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>SI</b>
Onere per contratti di servizio (impegni)	1.513.140 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/competenza)	789.091 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/residui)	128.407 €
<b>L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>SI</b>
Oneri per trasferimenti in conto capitale (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (impegni)	5.043.130 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/competenza)	3.687.726 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/residui)	519.046 €
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 €

<b>ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (impegni)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (impegni)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (pagamenti in c/residui)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (impegni)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (pagamenti in c/competenza)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (pagamenti in c/residui)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (impegni)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/competenza)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/residui)	0 €
<b>Totale oneri (impegni)</b>	6.556.270 €
<b>Totale oneri (pagamenti in c/competenza)</b>	4.476.817 €
<b>Totale oneri (pagamenti in c/residui)</b>	647.453 €

*Fonte: elaborazione Direzione Settore competente del cds - riadattamento delle tabelle del MEF*  
*Note: considerati tutti gli oneri che derivano dal CDS con azienda soc. del cremonese. Non sono stati considerati gli oneri derivanti dal contratto di servizio di assistenza sociale residenziale e semiresidenziale*

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 2024, gli stessi risultano pari ad €1.513.140. In dettaglio, i pagamenti in conto competenza sono pari ad € 789.091 mentre i pagamenti in conto residui si attestano ad € 128.407.

### ***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)	906.785 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/competenza)	682.234 €
Altre entrate da organismi partecipati (riscossioni c/residui)	266.907 €
<b>Totale entrate (accertamenti)</b>	906.785 €
<b>Totale entrate (riscossioni c/competenza)</b>	682.234 €
<b>Totale entrate (riscossioni c/residui)</b>	266.907 €

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

*Note: sono stati considerati i seguenti accertamenti (tutti): fondi regionali, fondi nazionali, contributo per titoli sociali e voucher, restituzione somme non utilizzate per progetti sociali diversi, contributo ASC per asili nido, contributo ASC per doposcuola e centri estivi*

Nel dettaglio, nel 2024, il Comune ha accertato un importo pari a € 906.785 per quanto riguarda gli incassi, € 682.234 sono stati riscossi in conto competenza ed € 266.907 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 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, 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 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 di “*Assistenza domiciliare*” si caratterizza per l'obbligo di perseguire l'equilibrio economico, obiettivo conseguito sulla base delle risultanze del bilancio 2024 del soggetto gestore; si ritiene pertanto 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*”, in miglioramento rispetto all'esercizio precedente, si attestano su livelli 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 consortile ricorrendo all'opzione gestionale dell'affidamento diretto nel rispetto delle disposizioni di cui al D. Lgs. 167/2000.

## 12. STRUTTURE RESIDENZIALI PER ANZIANI

### 12.1 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.

<b>PRINCIPALI DATI RELATIVI ALLA GESTIONE DELLE STRUTTURE RESIDENZIALI PER ANZIANI</b>		
<b>DATI ANAGRAFICI DEL SOGGETTO GESTORE</b>		
Ragione Sociale/denominazione	Azienda Speciale Cremona Solidale	
Codice fiscale	93042130190	
Sede legale	Via Brescia 207 Cremona	
Capitale sociale	832.468	
Società in house providing (SI / NO)		No
<b>QUOTA DI PARTECIPAZIONE DEL COMUNE</b>		
Ente Strumentale del Comune di Cremona	<b>2024</b>	<b>2023</b>
	100%	100%
<b>OGGETTO SOCIALE DEL GESTORE</b>		
<b>Servizi assistenziali</b>		
<b>PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI DEL SOGGETTO GESTORE</b>		
<b>PRINCIPALI AGGRAGATI DI CONTO ECONOMICO (a)</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Valore della produzione	24.671.294	23.485.471
Margine operativo lordo (MOL) = (EBITDA) (b)	966.787	810.493
Risultato operativo (EBIT) (c)	284.993	520.343
<b>Reddito netto</b>	<b>328.102</b>	<b>480.012</b>
<b>OGGETTO DELL’AFFIDAMENTO</b>		
Servizio residenziale destinato ad accogliere le persone non autosufficienti		
<b>MODALITA’ DI AFFIDAMENTO</b>		
Affidamento diretto ad azienda speciale		
<b>VALORE E DURATA DELL’AFFIDAMENTO</b>		
Importo dell’affidamento (IVA esclusa)(d)		
Data inizio dell’affidamento (e)	01/01/2024	
Data fine dell’affidamento	31/12/2026	
<b>POPOLAZIONE SERVITA E VALORI PRO - CAPITE DELL’AFFIDAMENTO</b>		
Popolazione residente al 01.01	<b>2024</b>	<b>2023</b>
	70.675	70.845
Costi / Ricavi pro-capite del servizio		

*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*

---

## 12.2 CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO

---

Il Comune di Cremona, con deliberazione n. 8 del 08/02/2024, in continuità con gli esercizi pregressi, ha approvato il contratto di servizio con l'Azienda Speciale "Cremona Solidale" per l'erogazione di servizi, la realizzazione di progettualità/sperimentazioni e le modalità di attuazione. 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.

### 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 2024 - 2023 dell'Azienda Speciale Cremona Solidale.

Nel periodo 2024 - 2023 il Valore della produzione, secondo il prospetto di conto economico, riclassificato a valore aggiunto esposto di seguito, ha registrato un incremento pari al 5%.

Tale risultato evidenzia la capacità dell'Azienda speciale di presidiare un'ampia gamma di servizi, garantendo un'efficace risposta ai bisogni della collettività; il livello di efficienza operativa si è mantenuto sui già apprezzabili standard conseguiti negli esercizi precedenti; sul risultato di esercizio finale, comunque positivo, incidono gli incrementi di investimenti in immobilizzazioni immateriali e gli accantonamenti a fondo rischi.

<b>Aggregati economici</b>	<b>Anno 2024</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>
<b>Valore della Produzione (a)</b>	<b>24.671.294,0</b>	<b>23.485.471,0</b>	<b>5,0%</b>
Costi per materie	1.978.371,0	1.971.531,0	0,3%
Costi per servizi	5.758.350,0	6.024.274,0	-4,4%
Costi per god. di beni di terzi	113.261,0	126.622,0	-10,6%
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-1.786,0	-30.081,0	-94,1%
Oneri diversi di gestione	445.181,0	243.926,0	82,5%
<b>Costi esterni (b)</b>	<b>8.293.377,0</b>	<b>8.336.272,0</b>	<b>-0,5%</b>
<b>Valore aggiunto (a) -(b)</b>	<b>16.377.917,0</b>	<b>15.149.199,0</b>	<b>8,1%</b>
Costi del personale	15.411.130,0	14.338.706,0	7,5%
<b>Margine operativo lordo (MOL)</b>	<b>966.787,0</b>	<b>810.493,0</b>	<b>19,3%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	581.794,0	290.150,0	100,5%
Accantonamenti	100.000,0	-	-
<b>Risultato operativo caratteristico</b>	<b>284.993,0</b>	<b>520.343,0</b>	<b>-45,2%</b>
Totale proventi e oneri finanziari (+/-)	136.704,0	117.052,0	16,8%
<b>Risultato ordinario</b>	<b>421.697,0</b>	<b>637.395,0</b>	<b>-33,8%</b>

Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (+/-)	-	-	-
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>421.697,0</b>	<b>637.395,0</b>	<b>-33,8%</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio	93.595,0	157.383,0	-40,5%
<b>Risultato netto</b>	<b>328.102,0</b>	<b>480.012,0</b>	<b>-31,6%</b>

Fonte: ns. elaborazione sul Bilancio 2024 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 2023 - 2024, un valore sempre positivo, grazie anche alla buona dinamica degli indicatori intermedi (Valore aggiunto; EBITDA).

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

- **Consumi<sup>lv</sup>** - si registra a chiusura dell'esercizio 2024 un costo aggregato in linea con quello sostenuto nel 2023 nonostante l'incremento di alcuni prezzi di mercato; a fronte di un numero di giornate di degenza sostanzialmente invariato, si riscontra la diminuzione dei costi sostenuti per l'acquisto di dispositivi e presidi medico-chirurgici
- **Costi per servizi<sup>lvi</sup>** - il valore complessivo di tale voce registra un decremento del 4,4% sebbene il ricorso all'acquisto di servizi sanitari e non sanitari risulti in crescita rispetto a quello degli anni precedenti. Tale 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 è quello relativo al servizio di pulizia esterna straordinaria realizzata a seguito della chiusura del cantiere dei nuovi locali dell'ala nord dell'edificio storico destinati a ospitare i centri diurni e le CAA nonché di quella per i locali seminterrato a seguito di allagamento.
- **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 delle stesse, dovuto alla maggiore incidenza dei costi dei servizi indicati al punto precedente, in parte attenuato dalle scelte di internalizzazione dei servizi educativi.
- **I costi per il godimento di beni di terzi<sup>lvii</sup>** - Tale voce ha un impatto minimo sull'insieme dei costi operativi sostenuti dall'azienda speciale; la stessa fa peraltro registrare un decremento del -10,6% rispetto a quanto rilevato nel 2023.
- **Le spese per il personale<sup>lviii</sup>** - la Finanziaria anno 2024 (L. 213 del 30/12/2023) ha previsto a decorrere dal 1° gennaio 2024 un incremento dell'indennità di vacanza contrattuale pari a 6,7

volte il valore annuale. Essendo in corso le trattative per il rinnovo dei CCNL Funzioni Locali e Sanità è stato previsto un accantonamento delle somme per rinnovo contrattuali determinato in coerenza con l'atto di indirizzo quadro relativo al triennio 2022/2024 emanato dal Ministro della Pubblica Amministrazione e i relativi atti di indirizzo di settore per complessivi € 455.000 (oneri compresi). Il costo del personale 2024 ha inoltre subito un aumento in coerenza con i processi di internalizzazione dei servizi educativi e, a partire dal mese di novembre, con l'inserimento di personale dipendente con la qualifica di OSS nella fascia oraria notturna in sostituzione del servizio di assistenza notturna esternalizzato.

- ***Ammortamenti<sup>lix</sup>*** - gli investimenti realizzati nel 2024, sommati a quelli degli anni precedenti, hanno originato un costo d'esercizio per ammortamenti, secondo i criteri indicati nella Nota Integrativa, di € 581.794 di cui € 430.932 coperti da lasciti/contributi, compresi € 306.977 relativi all'ammortamento dei costi di riqualificazione dell'edificio storico che trovano una contropartita di pari importo quale sopravvenienza attiva per la sterilizzazione della "Riserva vincolata successione Somenzi" (voce del Patrimonio netto).
- ***La redditività d'impresa<sup>lx</sup>*** - Il risultato di gestione, come negli ultimi anni, 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. La sua positività è stata in questo anno anche determinata, però, dall'attenzione rivolta dalla Regione alle strutture socio sanitarie con un aggiornamento tariffario secondo canoni specifici.

*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.*

---

## 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 competitività di costo*) considerando le rispettive variazioni durante il periodo 2023 - 2024. Ciò al fine di proseguire nell'illustrazione, delle *dimensioni* della gestione del servizio in esame, previste dall'art. 30, c. 1, del D.lgs. 201 / 2022.

A tale scopo, nel silenzio del Legislatore, si è ritenuto opportuno impiegare due principali indicatori: ***La produttività nominale del lavoro; L'indicatore di competitività di costo*** delle imprese, meglio noto come indicatore sintetico del successo dell'impresa, elaborato dall'ISTAT<sup>51</sup>.

- ***La Produttività nominale del lavoro*** è misurata dal rapporto tra il “Valore aggiunto”<sup>52</sup> e il numero di dipendenti. La produttività del lavoro misura l'efficienza con cui si impiegano le risorse umane nel processo di produzione. È uno dei concetti più utilizzati dall'economia aziendale. L'andamento della produttività del lavoro ha un'importanza rilevante per la crescita dei livelli di attività (valore della produzione) di qualunque azienda, per questo rappresenta un indicatore fondamentale per monitorare le rispettive performance.
- ***L'indicatore di competitività di costo*** è pari al rapporto tra il “Valore aggiunto per addetto”<sup>53</sup> (produttività nominale del lavoro) e, il “Costo del lavoro”<sup>54</sup> per dipendente<sup>55</sup> (costo unitario) moltiplicato per 100; indica il valore aggiunto pro-capite prodotto per ogni 100 euro di costo del lavoro pro-capite. Quanto maggiore è il valore assunto dal medesimo indicatore, tanto maggiore sarà la competitività di costo di una certa Azienda.

La fonte dei dati è rappresentata dai prospetti di bilancio della Società AEM Cremona S.p.A. in particolare dal conto economico, relativo all'esercizio 2024.

---

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**

**La produttività nominale del lavoro** (misurata dal rapporto tra Valore aggiunto e numero di dipendenti) conseguita dall'Azienda Speciale Cremona Solidale nel 2024 è pari a € 37.999,8 e si connota per una variazione positiva, nel corso del periodo 2023 - 2024, pari al 2,8%. Tale variazione dipende dal fatto che la dinamica del Valore aggiunto è stata più che proporzionale rispetto alla variazione positiva del numero di dipendenti.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2024</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>MEDIA 2024-2023</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>
Valore aggiunto	16.377.917,0	15.149.199,0	15.763.558,00€	8,1%
Numero dipendenti	431,0	410,0	420,50	5,1%
<b>Produttività nominale del lavoro</b>	<b>37.999,8</b>	<b>36.949,3</b>	<b>37.487,7</b>	<b>2,8%</b>

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2024 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 2,2%, garantendo comunque il rispetto di parametri di competitività dei costi, come meglio specificato più sotto.

<b>INDICATORI</b>	<b>Anno 2024</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>MEDIA 2024-2023</b>	<b>Variazione 2024-2023</b>
Produttività nominale del lavoro	37.999,8	36.949,3	37.474,54€	2,8%
Costo del lavoro unitario	35.756,7	34.972,5	35364,57	2,2%
<b>Indicatore di competitività di costo</b>	<b>106,27</b>	<b>105,65</b>	<b>1,1</b>	<b>0,6%</b>

*Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio 2024 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 106,27 (ciò vuol dire che ogni 100 euro spese per l'impiego del fattore lavoro generano 106,27 euro di valore aggiunto) e, una variazione, periodo 2023 - 2024, in aumento(+ 0,6%), 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.*

## 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. 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
<b>QUALITÀ CONTRATTUALE</b>			
Definizione procedure di attivazione/variazione/cessazione del servizio (modulistica, accessibilità per l’acquisto, accessibilità alle informazioni e canali di comunicazione, etc.)	qualitativo (SI/NO)	SI	ND
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	qualitativo	SI	SI
Modalità di pagamento e/o gestione delle rateizzazioni	qualitativo	SI	ND

---

### QUALITÀ TECNICA

Mappatura delle attività relative al servizio	qualitativo	SI	
Mappatura delle attrezzature e dei mezzi	qualitativo	SI	ND
Predisposizione di un piano di controlli periodici	qualitativo	SI	ND
Obblighi in materia di sicurezza del servizio	qualitativo	SI	ND
Accessibilità utenti disabili	qualitativo	SI	ND
Altri indicatori	qualitativo e/o quantitativo	a discrezione dell'ente	

### QUALITÀ CONNESSA AGLI OBBLIGHI DI SERVIZIO PUBBLICO

Agevolazioni tariffarie	quantitativo		ND
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.

## 12.6 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)	PARZIAL- MENTE 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.

Al fine di presidiare il regolare svolgimento del servizio, nel corso dell'esercizio è stato richiesto al gestore di valorizzare i principali parametri economici ed operativi al 31/12/2024 riconducibili all'attività di gestione affidata allo stesso; nella tabella che segue si riporta la rendicontazione ricevuta.

Non sono stati riportati parametri economici.

Parametri di efficienza:

PARAMETRI /INDICATORI	Valori 2024	Valori 2023	Valori 2022	Note
n. strutture gestite	4			
capienza massima	120			
n. frequentanti	120			
n. giorni di apertura	251			
n. ore annue di apertura	2133,30			

## 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.

<b>ONERI DERIVANTI DAL RAPPORTO DI PARTECIPAZIONE E/O GESTIONE DEL SERVIZIO</b>	
<b>L'amministrazione ha oneri per contratti di servizio nei confronti della partecipata</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>SI</b>
Onere per contratti di servizio (impegni)	806.457,38 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/competenza)	883.039 €
Oneri per contratti di servizio (pagamenti in c/residui)	124.780 €
<b>L'amministrazione ha altri oneri o spese (diversi da quelli per contratti di servizio) nei confronti della partecipazione</b>	<b>SI/NO</b>
	<b>NO</b>
Oneri per trasferimenti in conto capitale (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto capitale (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (impegni)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasferimenti in conto esercizio (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (impegni)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per copertura di disavanzi o perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (impegni)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per acquisizione di quote societarie (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (impegni)	0 €
Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/competenza)	0 €

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

Oneri per aumento di capitale non ai fini di ripiano perdite (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (impegni)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per trasformazione, cessazione, liquidazione (pagamenti in c/residui)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (impegni)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (pagamenti in c/competenza)	0 €
Oneri per garanzie, fideiussioni, lettere patronage, altre forme (pagamenti in c/residui)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (impegni)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (pagamenti in c/competenza)	0 €
Escussioni nei confronti dell'ente delle garanzie concesse (pagamenti in c/residui)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (impegni)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/competenza)	0 €
Altre spese verso organismi partecipati (pagamenti in c/residui)	0 €
<b>Totale oneri (impegni)</b>	<b>806.457,38 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/competenza)</b>	<b>883.039 €</b>
<b>Totale oneri (pagamenti in c/residui)</b>	<b>124.780 €</b>

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

Come appare dalla tabella, gli oneri in capo al Comune, relativi al contratto per la gestione del servizio in esame, in ordine agli impegni assunti nel 2024, sono pari ad € 806.457,38. Per quanto riguarda gli aspetti finanziari, i pagamenti in conto competenza sono pari ad € 883.039 mentre i pagamenti in conto residui risultano pari ad € 124.780.

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

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

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

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

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

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

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

***I risultati in capo all'ente dal punto di vista strategico******Qualità ed efficienza del servizio***

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 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 servizio che come già evidenziato nel paragrafo 12.6 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 12.3.

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

➤ ***Andamento economico della gestione***

La gestione delle “*strutture residenziali per anziani*” si distingue per un costante equilibrio economico, infatti, l'utile netto ha sperimentato, durante il periodo 2023 - 2024, 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. La successiva tabella riassume le fasi esecutive che hanno connotato l'adempimento in parola.

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

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

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

Ciò premesso, i risultati della ricognizione relativa all'anno 2025 riferita al 31.12.2024 sono sintetizzati nella successiva tabella, dalla quale emerge un buono *“stato di salute”* della gestione dei servizi pubblici locali a rilevanza economica affidati dall'Ente locale.

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

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

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

<b>Denominazione Servizio</b>	<b>Rispetto equilibri economici (SI / NO)</b>	<b>Rispetto livelli di efficienza (SI / NO)</b>	<b>Rispetto livelli di qualità del servizio (SI / NO)</b>	<b>Rispetto obblighi contrattuali (SI / NO)</b>	<b>Oneri in capo all'Ente (SI / NO)</b>	<b>Entrate in capo all'Ente (SI / NO)</b>	<b>Ricorso al in house providing (SI / NO)</b>	<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>
<b>Servizio gestione rifiuti</b>	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	<b>Positiva</b>

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

xliv **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.