



**Scelta della modalità di gestione del servizio di  
igiene ambientale nei territori comunali gestiti da  
Casalasca Servizi S.p.A.**

## **Presentazione per i Comuni soci**



Milano, 12 novembre 2024

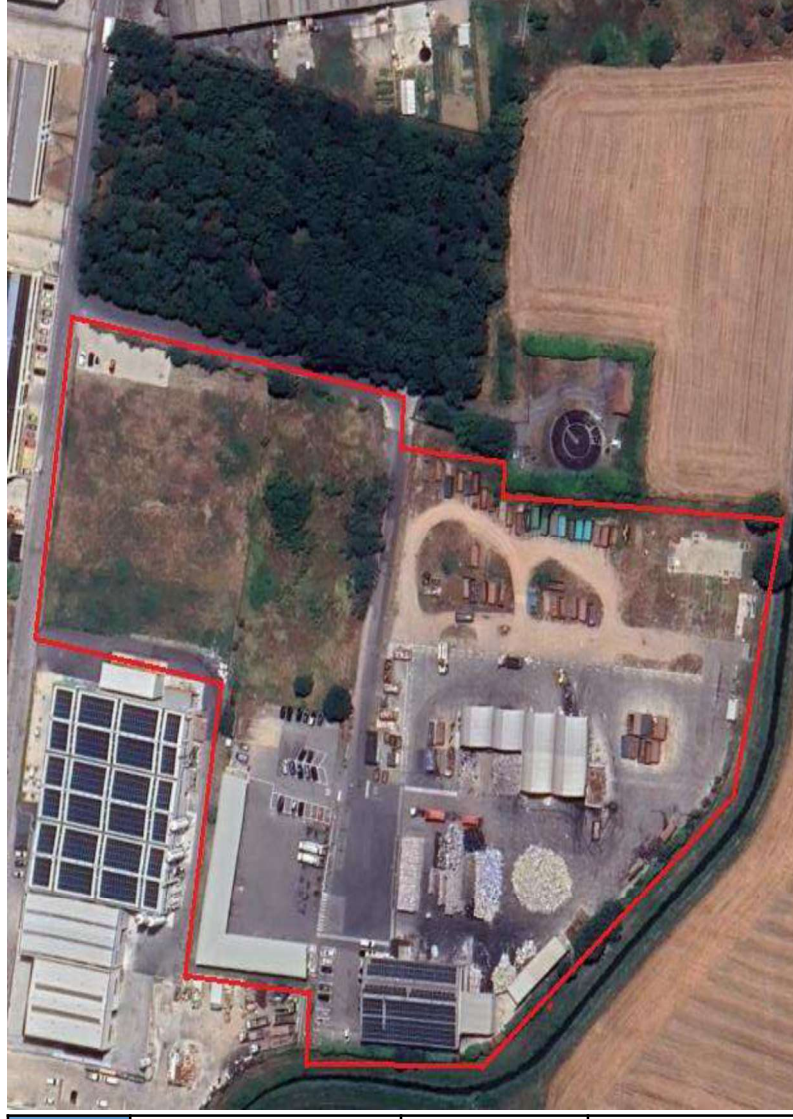
# Profilo di Casalasca Servizi S.p.A.

Elementi	Casalasca Servizi
Soci	42 Comuni (72,24%) della prov. di CR Soci operativi: <i>Linea Gestioni S.r.l.</i> (13,88%) e <i>Mantova Ambiente S.r.l.</i> (13,88%)
Sede legale	Casalmaggiore (CR)
Statuto	Partenariato pubblico-privato
Compiti operativi affidati ai soci privati	Deleghe gestionali in riferimento al personale e alla contabilità. Nessun servizio operativo di raccolta
Territorio servito	ca. 77 mila abitanti, 755 kmq
Rifiuti raccolti (2022)	40.100 ton/anno raccolte di RSU e speciali
Numero dipendenti	72
Automezzi	6 scarrabili, 11 compattatori >20ton, 27 autocarri (8 compattatori e 19 vasche), 1 rimorchio, 3 spazzatrici, 1 pala gommata, 1 carrello elevatore, 2 automobili, 4 furgonati
Terreni e fabbricati	Sede di S.G. in Croce
Attrezzature e contenitori	Vasche, benne, cassoni scarrabili, cassoni pressa, container e contenitori, sistemi di pesatura, ecc.
Impianti principali	Impianto di deposito e trasferimento di S.G. in Croce, con impianto fotovoltaico 11 centri di raccolta comunali attrezzati



# Sedi operative

Sede	Località e indirizzo	Area coperta [mq]	Area scoperta [mq]	Funzioni ospitate
Sede operativa	San Giovanni in Croce, zona artigianale	1.000 (uffici)	53.000	Direzione Generale Staff della Direzione Amministrazione Uffici tecnici Impianti di selezione e trasferenza Ricovero automezzi Ufficio di rappresentanza
Sede legale	Casal Maggiore, piazza Garibaldi 26 (sede del Comune)	n.d.	n.d.	
Ecocentri (CCR)	11 comuni			Centri di raccolta comunali



# Territorio servito

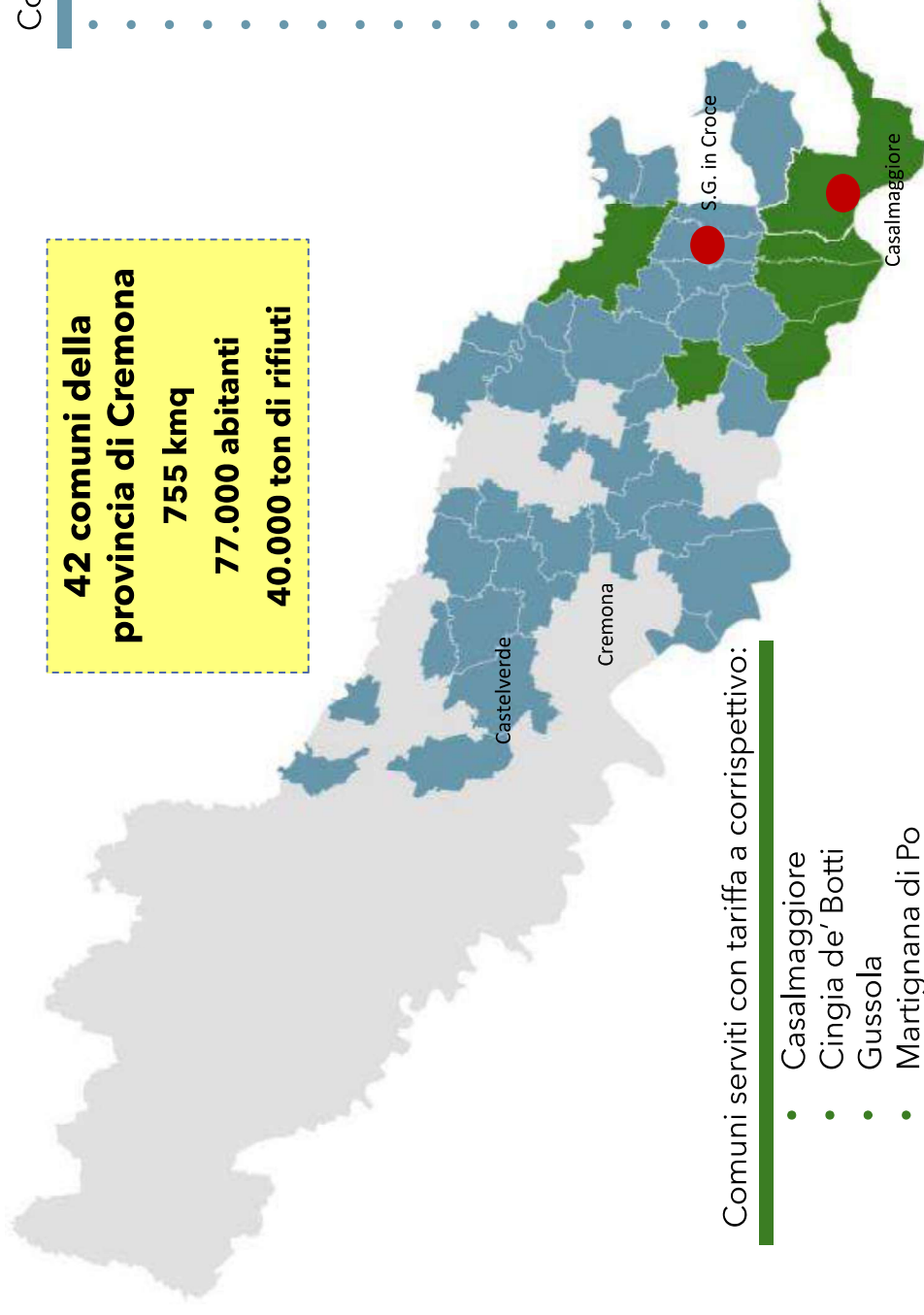
**42 comuni della  
provincia di Cremona**

**755 kmq**

**77.000 abitanti**

**40.000 ton di rifiuti**

- Comuni serviti con tariffa a tributo:
- Azzanello
  - Bordolano
  - Calvatone
  - Casalbuttano ed Uniti
  - Casteldidone
  - Castelveverde
  - Cicognolo
  - Corte de' Frati
  - Derovere
  - Gadesco-Pieve Delmona
  - Gerre de' Caprioli
  - Grontardo
  - Isola Dovarese
  - Malagnino
  - Motta Baluffi
  - Olmeneta
  - Ostiano
  - Paderno Ponchielli
  - Persico Dosimo
  - Pessina Cremonese
  - Pieve d'Olmi
  - Pieve San Giacomo
  - Pozzaglio ed Uniti
  - Rivarolo del Re ed Uniti
  - San Giovanni in Croce
  - San Martino del Lago
  - Scandolara Ravara
  - Scandolara Ripa d'Oglio
  - Solarolo Rainerio
  - Sospiro
  - Spineda
  - Stagno Lombardo
  - Tornata
  - Torre de' Picenardi
  - Volongo
  - Voltido



Comuni serviti con tariffa a corrispettivo:

- Casalmaggiore
- Cingia de' Botti
- Gussola
- Martignana di Po
- Piadena Drizzona
- Torricella del Pizzo



# Contratti di servizio

## Contratto di servizio del 22 giugno 2009 con 22 comuni

1. Castelverde (capofila)
2. Azzanello
3. Bordolano
4. Casalbuttano ed Uniti
5. Cicognolo
6. Corte de' Frati
7. Derovere
8. Gadesco Pieve Delmona
9. Gerre de' Caprioli
10. Grontardo
11. Isola Dovarese
12. Malagnino
13. Olmeneta
14. Paderno Ponchielli
15. Persico Dosimo
16. Pessina Cremonese
17. Pieve d'olmi
18. Pieve San Giacomo
19. Pozzaglio ed Uniti
20. Scandolara Ripa d'Oglio
21. Sospiro
22. Stagno Lombardo

## Contratto di servizio del 22 aprile 2009

1. Casalmaggiore

## Contratti di servizio (stipula anno 2009)

1. Calvatone
2. Casteldidone
3. Cingia De Botti
4. Gussola
5. Martignana Di Po
6. Motta Baluffi
7. Ostiano
8. Piadena Drizzona
9. Rivarolo del Re ed Uniti
10. San Giovanni in Croce
11. San Martino del Lago
12. Scandolara Ravara
13. Solarolo Rainerio
14. Spineda
15. Tornata
16. Torre de' Picenardi
17. Torricella del Pizzo
18. Volongo
19. Voltido

Componente	Elementi distintivi del servizio	Utenze Domestiche	Utenze non domestiche
<b>Spazzamento</b>	Secondo specifiche di ogni comune		
<b>Servizio di raccolta e trasporto</b>			
Indifferenziato	Principalmente: dal 2024 raccolta con modalità domiciliare in tutti i comuni, integrata in alcuni comuni da raccolta in contenitori stradali.	Frequenza definita dal contratto di servizio	Frequenza definita dal contratto di servizio
Frazioni della raccolta differenziata			
<b>Centro di raccolta</b>	Si tratta in gran parte di centri di raccolta di proprietà comunale, equipaggiati con cassoni, in cui possono essere conferite varie tipologie di rifiuti, inclusi ingombranti, olio vegetale, RAEE, PFU, vernici e pitture, batterie esauste, legno, inerti, medicinali scaduti, cartucce di stampanti e altri materiali di provenienza domestica o assimilabile. Il servizio di gestione e guardiania è svolto a cura del Gestore o del Comune.		
<b>Trattamento e riciclo dei materiali raccolti</b>	Materiali conferiti a impianti autorizzati per il recupero e il trattamento.		
<b>Gestione delle tariffe e dei rapporti con l'utenza</b>	A corrispettivo, in luogo della TARI, oppure a tributo (la gestione a tributo è applicata in alcuni comuni)		



# Servizi di igiene ambientale

## Servizi per i comuni riguardanti i RSU

- Raccolta rifiuti solidi urbani ed assimilati e trasporto agli impianti di smaltimento
- Raccolta dei rifiuti urbani indifferenziati (residuo secco)
- Raccolte differenziate(\*) di rifiuti urbani e trasporto agli impianti di recupero e smaltimento
- Svuotamento e lavaggio dei cassonetti e dei contenitori per i rifiuti
- Assistenza ai Comuni soci sulle problematiche Ambientali in genere
- Operazioni di cernita/separazione manuale e/o meccanizzata su rifiuti urbani
- Gestione della Tariffa Integrata Ambientale (in alcuni comuni gestiti a "corrispettivo")
- Educazione all'interno delle scuole sulla raccolta differenziata.

(\*) Principalmente: rifiuti ingombranti, FORSU, carta e cartone, imballaggi in plastica e in vetro, legno e ferro, urbi ferrosi, differenziati da sfalci, potature e ramaglie, differenziati pericolosi, RAEE, differenziati da spazzamento stradale,

## Servizi per le attività produttive

- Raccolta e trasporto dei rifiuti speciali non pericolosi
- Organizzazione logistica interna
- Intermediazione per i conferimenti agli impianti di recupero e smaltimento
- Operazioni di cernita/separazione manuale e/o meccanizzata su rifiuti speciali assimilabili agli urbani.



## Gestione dei centri di raccolta

- Casalmaggiore
- Casalbuttano ed Uniti
- Castelverde
- Cingia De Botti
- Gadesco Pieve Delmona
- Gussola
- Martignana di Po
- Persico Dosimo
- Piadena
- San Giovanni in Croce
- Torre De' Picenardi



# Raccolta dei rifiuti

## Raccolta RSU anno 2022 (ton/anno)

Frazione	ton	kg/ab.	%
Secco	8.467	110	21%
Spazzamento	387	5	1%
Vetro	4.291	56	11%
Plastica e multimateriali	2.460	32	6%
Carta/cartone	4.727	61	12%
Umido	5.792	75	14%
Verde	6.138	80	15%
Ingombranti	2.229	29	6%
Altre frazioni(*)	5.616	73	14%
<b>Totale</b>	<b>40.107</b>	<b>521</b>	<b>100%</b>

### Commenti

Sulla base dei dati disponibili osserviamo che è relativamente elevata la quantità delle seguenti frazioni:

- secco indifferenziato
- carta/cartone
- ingombranti
- altre frazioni.

Si potrebbe conseguire un calo attraverso l'introduzione della tariffazione puntuale.

(\*) Materiali ferrosi, RAEE, rifiuti cimiteriali, inerti, legno, oli vegetali e minerali, vernici.



# Conto Economico del Gestore

Bilancio non consolidato	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020
A. TOT. VAL. DELLA PRODUZIONE	15.698.020	15.111.358	14.457.845	14.316.564
A.1. Ricavi vendite e prestazioni	14.960.126	13.925.225	14.119.468	13.689.518
A.5. Altri ricavi	737.894	1.186.133	338.377	627.046
Contributi in conto esercizio	47.305	30.278	3.754	15.171
B. COSTI DELLA PRODUZIONE	15.170.074	14.941.203	13.771.271	13.723.026
B.6. Materie prime e consumo	2.090.751	2.014.589	1.891.479	1.789.647
B.7. Servizi	7.270.223	6.654.425	6.725.172	6.596.942
B.8. Godimento beni di terzi	540.125	484.654	479.493	500.354
B.9. Totale costi del personale	4.245.929	4.291.983	4.052.112	3.950.985
B.10.a. Amm. Immob. Immat.	22.144	32.075	27.617	26.125
B.10.b. Amm. Immob. Mat.	338.146	360.499	363.824	351.289
B.10.c. Altre svalut. Immob.	0	0	0	0
B.10.d. Svalut. crediti	9.170	6.565	6.592	8.670
B.11. Variazione materie	-18.996	-40.319	-60.023	-21.761
B.12. Accantonamenti per rischi	572.990	451.196	190.043	164.914
B.13. Altri accantonamenti	0	27.000	0	0
B.14. Oneri diversi di gestione	99.592	658.536	94.962	355.861
RISULTATO OPERATIVO	527.946	170.155	686.574	593.538
Valore Aggiunto	5.716.325	5.339.473	5.326.762	5.095.521
C. TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-29.715	-33.646	-42.360	-45.979
C.16. TOT Altri Proventi	51.733	4.742	379	1.752
C.17. Totale Oneri finanziari	81.506	38.436	42.754	47.731
D. TOTALE RETTIFICHE ATT. FINANZ.	0	0	0	0
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	498.231	136.509	644.214	547.559
21. UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO	329.785	67.031	442.357	397.614
Dipendenti	70	71	74	74

## Commenti

- Relativa stabilità dei ricavi
- Relativa stabilità del margine operativo lordo
- Stabilità degli ammortamenti e svalutazioni
- Accantonamenti straordinari operati nel 2022 in misura pari a €478k in conseguenza di incassi da attività di accertamento accantonati a copertura di impagati dei comuni a corrispettivo.





# Situazione Patrimoniale del Gestore

Bilancio non consolidato	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020
<b>Attivo</b>				
B. TOTALE IMMOBILIZZAZIONI sep.ind. Di quelle conc. In loc. Finanz.	1.538.084	1.798.018	2.034.804	2.318.390
B.I. TOTALE IMMOB. IMMATERIALI	56.200	53.645	48.118	47.816
B.II. TOTALE IMMOB. MATERIALI	1.476.727	1.733.595	1.975.908	2.259.796
B.III. TOTALE IMMOB. FINANZIARIE	5.157	10.778	10.778	10.778
C. ATTIVO CIRCOLANTE	12.610.784	11.456.334	10.811.667	15.081.264
D. RATEI E RISCONTI	124.393	169.384	86.962	91.141
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>14.273.261</b>	<b>13.423.736</b>	<b>12.933.433</b>	<b>17.490.795</b>
<b>Passivo</b>				
A. TOTALE PATRIMONIO NETTO	2.511.247	2.248.497	2.371.464	2.079.108
A.I. Capitale sociale	500.000	500.000	500.000	500.000
A.IV. Riserva legale	100.000	100.000	100.000	100.000
A.VI. Altre riserve	1.581.462	1.581.466	1.329.107	1.081.494
A.IX. Utile/perdita di esercizio	329.785	67.031	442.357	397.614
B. TOTALE FONDI RISCHI	2.500.916	2.227.569	1.765.160	1.648.326
C. TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	1.487.359	1.398.555	1.263.906	1.178.986
<b>Debiti</b>				
D. TOTALE DEBITI	6.990.977	6.889.263	6.775.793	11.914.879
E. RATEI E RISCONTI	782.762	659.852	757.110	669.496
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>14.273.261</b>	<b>13.423.736</b>	<b>12.933.433</b>	<b>17.490.795</b>

## Commenti

- Investimenti ridotti
- Relativa stabilità dei crediti verso clienti
- Relativa stabilità dei debiti verso fornitori
- Riserve ridotte di €252k nel 2022 per distribuzione dividendi (€190k)
- Il fondo per rischi ed oneri è aumentato nel 2022 per accantonamento degli incassi dell'attività di accertamento a copertura degli impagati dei comuni a corrispettivo.



# Analisi dei costi del servizio

## SERVIZI AMBIENTALI

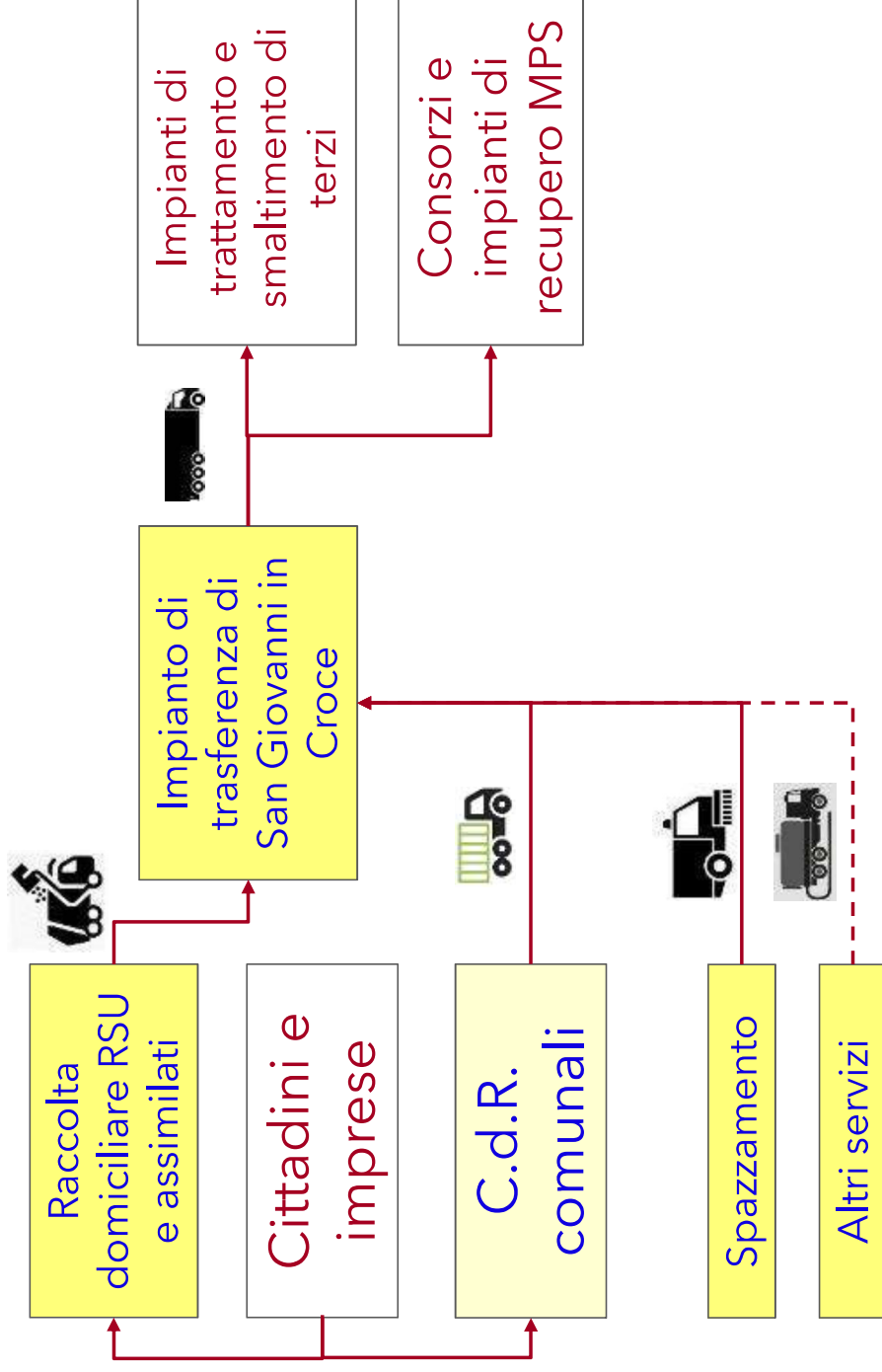
Attività	Costi		Incidenza		
	Cost driver	Incidenza std.	ETC	Gestore	Mercato
Raccolta	ton	43,0%	28,3%	14,7%	
Deposito, selezione e trasporto	ton	3,6%		1,8%	1,8%
Riciclo e/o smaltimento	ton	16,1%			16,1%
Spazzamento	h	4,2%	2,7%	1,5%	
Bollettazione e rapporti con utenza	h	6,2%	1,0%	5,2%	
Fornitura contenitori/sacchi	utenze	5,9%	3,9%	2,1%	
Proventi da MPS (sharing)	%	2,0%			2,0%
Insoluti	%	2,9%	1,2%	1,2%	0,6%
Spese generali e utili Gestore	%	13,5%		13,5%	
Costi comunali	n.a.	1,8%	1,8%		
Altri elementi	n.a.	0,7%	0,1%	0,5%	0,1%
<b>TOTALE</b>		<b>100%</b>	<b>39%</b>	<b>40%</b>	<b>20%</b>

### Commenti

- Gli elementi sotto il controllo del Gestore incidono in misura pari al 40% circa dei costi
- Un recupero di efficienza del gestore pari al 10% comporta un risparmio pari al 4%
- Le spese generali e l'utile del gestore incidono in misura pari al 13,5% circa dei costi complessivi



# Efficienza ed economicità del servizio



## EFFICIENZA DELLA GESTIONE

### Elementi che incidono sui costi

- Modello di raccolta ottimizzato
- Tariffazione puntuale
- Base logistica e stazione di trasferta posizionata in posizione baricentrica rispetto al territorio servito
- Percorsi ottimizzati
- Automezzi efficienti
- Dotazione di compattatori
- Capacità di gestire gli adempimenti ARERA

### Elementi non dipendenti dal Gestore

- Gli impianti di trattamento e smaltimento operano a tariffe di mercato o amministrate



# Analisi PEF

## Dati da rapporto ISPRA 2023 sui rifiuti urbani - Nord e Centro Italia

Regione	N. comuni 2022	Popolazione 2022	N. comuni campione 2022	Popolazione campione 2022	% comuni campione	% popolazione campione	Produzione pro cap. RU kg/ab*anno	% RD	C <sub>cor</sub> €/cent/kg
Piemonte	1.181	4.240.736	818	3.411.282	69,3%	80,4%	491,26	65,26	38,2
Valle d'Aosta	74	122.955	74	122.955	100,0%	100,0%	632,59	68,06	35,4
Lombardia	1.506	9.950.742	1.340	9.391.138	89,0%	94,4%	464,41	73,41	30,6
Trentino-A. A.	282	1.075.317	245	981.309	86,9%	91,3%	485,12	73,77	29,8
Veneto	563	4.838.253	492	4.260.819	87,4%	88,1%	484,49	76,04	34,0
Friuli-V. G.	215	1.192.191	188	1.152.006	87,4%	96,6%	483,34	67,77	30,1
Liguria	234	1.502.624	178	1.295.180	76,1%	86,2%	532,47	57,18	50,8
Emilia-R.	330	4.426.929	299	4.125.036	90,6%	93,2%	634,30	73,34	32,3
<b>NORD</b>	<b>4.385</b>	<b>27.349.747</b>	<b>3.634</b>	<b>24.739.725</b>	<b>82,9%</b>	<b>90,5%</b>	<b>506,00</b>	<b>71,58</b>	<b>33,6</b>
Toscana	273	3.651.152	248	3.495.230	90,8%	95,7%	588,48	66,20	41,4
Umbria	92	854.137	77	811.003	83,7%	94,9%	523,95	67,77	43,3
Marche	225	1.480.839	163	1.236.331	72,4%	83,5%	528,53	72,27	33,8
Lazio	378	5.707.112	279	5.413.249	73,8%	94,9%	508,33	54,18	45,2
<b>CENTRO</b>	<b>968</b>	<b>11.693.240</b>	<b>767</b>	<b>10.955.813</b>	<b>79,2%</b>	<b>93,7%</b>	<b>537,34</b>	<b>61,37</b>	<b>42,5</b>

## Casalasca Servizi - PEF 2024

	2024		Tributo	TOTALE
	Corrispettivo	Tributo		
Nr. Comuni	6	36		42
Abitanti	25.547	51.500		77.047
ton rifiuti	13.870	26.237		40.107
Produzione pro capite, kg	543	509		<b>521</b>
RD%	83%	80%		<b>82%</b>
Ta Metodo	4.853.128	9.257.086		14.110.214
Tmax	4.554.648	7.768.186		12.322.834
Cueff €/cent/kg	28,15	28,32		<b>28,29</b>
Benchmark €/cent/kg	30,61	29,75		30,66

Costo pro capite €/ab\*anno

159,94

Costo medio pro capite €/ab\*anno

142,11

### Commenti

- I costi del servizio di CSS sono inferiori al benchmark e alla media della Lombardia
- La RD è superiore alla media della Lombardia
- La quantità di rifiuti raccolti è superiore alla media della Lombardia
- Una tariffazione puntuale potrebbe favorire un calo della raccolta di rifiuti



# Comparazione del costo dei servizi di igiene urbana

Costo indicativo dei servizi di igiene ambientale per una famiglia media (4 pers., 100 mq)

Regione	Città	Min	Max
		€	€
Lombardia	Milano	300	350
	Bergamo	250	320
	Monza	280	340
	Cremona	260	320
	Crema	240	300
	<b>Casalmaggiore</b>	<b>230</b>	<b>280</b>
Veneto	Verona	270	350
	Padova	260	340
	Vicenza	240	320
Emilia	Bologna	280	350
	Modena	260	340
	Parma	250	330
Toscana	Firenze	300	380
	Pisa	280	350
Lazio	Roma	400	500
	Viterbo	270	350

## Fattori che influenzano il costo del servizio

**Fattori locali:** dimensioni del territorio, densità di popolazione, infrastruttura disponibile ed efficienza delle aziende di gestione dei rifiuti. Le regioni con territori più vasti o aree meno popolate potrebbero avere costi più alti.

**Sistema di raccolta:** Le diverse metodologie di raccolta (porta a porta, isole ecologiche, raccolta stradale) incidono sui costi. Il sistema porta a porta, ad esempio, tende a essere più costoso a causa della maggiore manodopera richiesta.

**Costi di smaltimento:** Alcune regioni dispongono di discariche o impianti di incenerimento locali, riducendo i costi di trasporto. Altre invece devono trasportare i rifiuti in altre aree o affidarsi a terzi, aumentando i costi complessivi.

**Tassazione e TARI:** le tariffe imposte ai cittadini tramite la TARI possono variare notevolmente, a seconda del costo complessivo del servizio e delle politiche di gestione dei rifiuti implementate dai comuni.

**Obiettivi di riciclo e politiche ambientali:** Le regioni con programmi di raccolta differenziata più efficaci tendono a ridurre i costi di smaltimento dei rifiuti non riciclabili, beneficiando anche di incentivi nazionali.



# Servizi aggiuntivi

## Servizi previsti dal contratto di servizio

### Servizi ricompresi nel contratto di servizio

- Disinfezione, disinfestazione e derattizzazione
- Spazzamento meccanizzato stradale e dei marciapiedi

### Servizi a richiesta

- Spurgo pozzetti e linee fognarie non previsti dal SII
- Cattura dei volatili molesti
- Interventi per la raccolta delle carcasse di animali sulle aree o strade pubbliche,
- Interventi di derattizzazione e disinfezione in genere

## Servizi aggiuntivi non previsti dal contratto di servizio

### Servizi connessi e/o correlati ai servizi di igiene urbana

- a) servizi cimiteriali (ivi comprese le attività manutentive e la gestione delle luci votive);
- b) gestione del verde pubblico e disinfestazione zanzare
- c) taglio dei cigli stradali
- d) attività di pulitura d'area interessata da incidenti stradali per ripristinare le condizioni di sicurezza e di viabilità delle strade
- e) sgombero neve/distribuzione antigelivi

### Ulteriori servizi attualmente non gestiti

- a) trasporto scolastico;
- b) servizio CUC (Centrale Unica di Committenza)
- c) servizi legati alla transizione digitale
- d) servizi di efficientamento energetico/CER.



# Analisi dei servizi aggiuntivi

## SERVIZI AGGIUNTIVI

Attività	Fattori di produzione										Sinergie con servizi ambientali		
	Sist. Informativi	Staff	Know-how	Uffici tecnici	Ufficio acquisti e gare	Materiali e merci	Pers. Operativo	Automezzi	Contentori	Mezzi speciali		Base logistica	Impianti
Servizi cimiteriali	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	Organizzazione operativa e base logistica
Disinfezione, disinfestaz. e deratt.	X			X	X	X	X						-
Spurgo pozzetti e fognie esclusi da SII	X						X	X	X		X		-
Cattura dei volatili molesti													-
Raccolta carcasce di animali													Organizzazione, automezzi e attrezzature
Gestione del verde pubblico	X		X	X			X	X					Raccolta sfalci e potature
Sgombero neve e antigelo	X					X	X	X	X		X		Organizzazione operativa e base logistica
Trasporto scolastico	X						X						-
Servizio CUC		X	X										-
Servizi per la transizione digitale	X	X	X										-
Servizi di efficientamento energetico	X	X	X	X	X	X						X	-

### Commenti

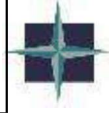
L'affidamento a CSS di alcuni servizi aggiuntivi produce sinergie soltanto per i seguenti elementi:

- Servizi cimiteriali
- Raccolta carcasce di animali
- Gestione del verde pubblico
- Sgombero neve e distribuzione antigelivi

Per gli altri servizi indicati non si ravvisano le condizioni per realizzare economie di scala o gestionali rispetto ad altre scelte.

### Principio di sussidiarietà

Il principio di sussidiarietà è il principio secondo il quale, se un ente inferiore è capace di svolgere bene un compito, l'ente superiore non deve intervenire, ma può eventualmente sostenerne l'azione.



# Obiettivi previsti (Arera 15/2022/R/rif)

## STANDARD TECNICI

### Obiettivi primari

- a) perfezionamento dei metodi per l'esecuzione della raccolta differenziata multimateriale in modo tale da aumentare l'efficienza ed economicità della raccolta per ciascuna frazione di rifiuti;
- b) rafforzamento ed ammodernamento dei centri di raccolta comunali, consentendo ai cittadini di accedere in sicurezza, mantenendo un controllo sulla qualità della raccolta;
- c) introduzione progressiva di una tariffazione puntuale per le principali frazioni di rifiuti, in modo da migliorare la qualità della raccolta e diminuire i volumi di rifiuti conferiti.

## LIVELLI QUALITATIVI

### Modello di servizio

- a) Graduale transizione a modello di servizio a «corrispettivo» con fatturazione del Gestore all'utenza

### Qualità contrattuale (definizione di una carta dei servizi)

- a) Gestione delle richieste di attivazione, variazione e cessazione
- b) Punti di contatto con l'utenza
- c) Modalità di pagamento
- d) Ritiro rifiuti a chiamata
- e) Manutenzione attrezzature e contenitori per la raccolta

### Qualità tecnica

- a) Continuità e regolarità del servizio
  - Mappatura contenitori
  - Programmazione lavaggio strade
  - Monitoraggio
- b) Sicurezza del servizio

## LIVELLI QUANTITATIVI

### Volumi di rifiuti

- a) Aumento della percentuale di RD per raggiungere 90% entro il 2030 (riduzione della quantità di rifiuto secco)

### Commenti

In accordo alle disposizioni dell'Autorità (ARERA), al Gestore devono essere affidati obiettivi di miglioramento del servizio rispetto

- a:
- Standard tecnici
  - Livelli qualitativi
  - Livelli quantitativi





# Scelta della modalità di affidamento - Analisi SWOT

## GESTIONE CON SOCIETA' MISTA

### Punti di forza

- a) Professionalità e competenza del socio privato.
- b) Migliorie al servizio proposte dal socio privato.
- c) Standard gestionali privatistici.
- d) Responsabilità del socio privato su compiti operativi.
- e) Sconto su importo a base di gara.
- f) Sinergia con gli Enti locali.
- g) Accesso a finanziamenti privati.
- h) Il soggetto pubblico può imparare dal socio privato.

### Punti di debolezza

- a) Procedura di gara complessa.
- b) Supporto esterno per la preparazione del bando di gara.
- c) Contratto di concessione non facilmente adeguabile a nuove esigenze territoriali.
- d) Necessità di definire in modo specifico i compiti operativi.
- e) Necessità di una seconda gara a doppio oggetto nel caso di affidamento di altri servizi (non ambientali).
- f) Predisposizione del nuovo statuto e di patti parasociali.
- g) Eventuali conflitti di interesse tra soci privati e pubblici.
- h) Impossibilità per la società mista di partecipare a gare extra territoriali
- i) Criticità nella tutela occupazionale del personale attualmente impiegato.

### Opportunità

- a) Accesso a fondi pubblici grazie alle competenze tecniche e progettuali del socio privato.
- b) Possibilità di controllo della corretta esecuzione del servizio anche attraverso l'applicazione di valutazioni negative sulla performance del Management.

### Minacce

- a) Possibile ingerenza politica nella gestione aziendale.
- b) Difficoltà di controllo del socio privato negli aspetti più tecnici della gestione.
- c) Potenziali impatti negativi sui soci pubblici in caso di necessità di ricapitalizzazione e/o risanamento aziendale.
- d) I risultati della procedura a doppio oggetto e di conseguenza l'efficacia della scelta dipendono dalla numerosità e dalla qualità delle imprese che partecipano alla gara e dalla assenza di accordi collusivi tra i partecipanti.



# Scelta della modalità di affidamento - Analisi SWOT

## GESTIONE CON SOCIETA' IN-HOUSE

Punti di forza	Punti di debolezza	Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"><li>a) Gestione non dettata da logiche di profitto.</li><li>b) Sostegno politico e amministrativo da parte dei soci pubblici.</li><li>c) Adeguamento della gestione aziendale e del servizio alla realtà territoriale.</li><li>d) Facile adeguamento contratti in caso di modifiche del servizio.</li><li>e) Maggiore controllo sull'azienda.</li><li>f) Crescita competenze sul territorio.</li><li>g) Sinergia con Enti locali.</li><li>h) Confronto tra gestore e soci sulla qualità dei servizi.</li><li>i) Controllo sulla qualità del servizio.</li><li>j) Tutela dell'occupazione locale.</li><li>k) La società può svolgere fino al 20% di attività per terzi.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Applicazione del codice appalti per l'acquisizione di beni e servizi</li><li>b) Rischi di ingerenza politica nella gestione aziendale</li><li>c) Impegno per la definizione del nuovo Statuto e dei Patti parasociali per garantire il controllo analogo</li><li>d) Liquidazione del socio privato</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Identificazione territoriale nel soggetto gestore riconosciuto come entità che genera valore e opportunità per la collettività</li><li>b) Possibilità aggregative con altre società in-house in vista della creazione di un unico gestore a livello provinciale, con conseguenti sinergie tecniche ed economiche</li></ul>	Nihil



# Scelta della modalità di affidamento - Analisi SWOT

## GESTIONE MEDIANTE OPERATORE TERZO SCELTO A ESITO DI GARA

Punti di forza	Punti di debolezza	Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"><li>a) Presenza di professionalità e competenze da parte dell'operatore scelto.</li><li>b) Migliori proposte dal soggetto gestore rispetto al progetto posto a base di gara.</li><li>c) Possibilità di gestire il servizio con standard di un'azienda privata, con Management qualificato.</li><li>d) Responsabilità e rischio operativo totalmente a carico del soggetto gestore privato.</li><li>e) Flessibilità e celerità nel reclutamento di personale e nell'acquisizione di beni e servizi.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Procedura di gara complessa.</li><li>b) Bassa sinergia con gli Enti Locali ed altri soggetti attivi nel territorio.</li><li>c) Contratto di concessione non facilmente adeguabile in caso di variazione dei bisogni.</li><li>d) Difficile confronto tra gestore e enti locali rispetto a qualità del servizio e gestione delle risorse ambientali del territorio.</li><li>e) Asimmetria informativa a svantaggio dell'Ente pubblico, a causa della difficoltà di accesso alle informazioni.</li><li>f) Attendibilità delle informazioni.</li><li>g) Bassa tutela occupazionale.</li><li>h) Minusvalenze da cessione cespiti dell'attuale società pubblica.</li><li>i) Affidamento a gestore estraneo.</li><li>j) Liquidazione di Casalasca Servizi.</li><li>k) Incerto equilibrio finanziario della gestione.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Possibilità di controllare l'esecuzione del servizio introducendo penali e altre clausole contrattuali vincolanti.</li></ul>	<p>Eventi eccezionali del gestore privato (crisi d'impresa, procedure giudiziarie, ecc.) potrebbero compromettere la continuità del servizio.</p>



# Scelta della modalità di affidamento

## AFFIDAMENTO «IN-HOUSE»

### Elementi da definire

- a) Nuovo statuto
- b) Controllo analogo e governance

### Vantaggi

- a) Tutela dell'occupazione locale
- b) Il Gestore può svolgere fino al 20% di attività per conto di soggetti terzi

### Svantaggi

- a) Non individuati

### Criticità

- a) Garantire l'efficienza e la qualità del servizio della società pubblica affidataria
- b) I soci operativi attuali devono essere liquidati (esborso = ca. €680k)

## PARTENARIATO PUBBLICO PRIVATO (gara a doppio oggetto)

### Elementi da definire

- a) Definire compiti operativi «sinergici»
- b) Indire gara a doppio oggetto

### Vantaggi

- a) Potenziale ottenimento di condizioni economiche vantaggiose per i servizi svolti dai soci operativi
- b) Iniezione di capitale nella società (tuttavia i precedenti soci devono essere liquidati)

### Svantaggi

- a) Licenziamento/cessione personale
- b) Minusvalenze da alienazione cespiti

### Criticità

- a) Tutela dell'occupazione locale
- b) Il Gestore non può svolgere servizi al di fuori del territorio dei comuni soci

## GARA AD EVIDENZA PUBBLICA

### Elementi da definire

- a) Stazione appaltante
- b) Supporto tecnico per la gara

### Vantaggi

- a) Potenziale ottenimento di condizioni economiche più vantaggiose

### Svantaggi

- a) Minusvalenze eventuali da liquidazione della società.

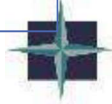
### Criticità

- a) **Affidamento a soggetti estranei al territorio**
- b) **Liquidazione della società pubblica attualmente affidataria**
- c) Le condizioni economiche ottenute in sede di gara potrebbero non rispettare le condizioni di equilibrio economico-finanziario.



# Costi della trasformazione «in house»

- I **costi per la trasformazione** sono riconducibili alle spese notarili per il deposito del nuovo statuto.
  - Predisposizione atti → incluso nel contratto quadro con studio legale BFP
  - Onorari notaio → **€5.000** (stima)
- **Costi operativi**: il passaggio al modello in-house dovrebbe comportare un incremento di spesa di **€55.000** per l'assunzione di un addetto nell'area della gestione delle gare. Non sono previsti altri incrementi di spesa. Infatti:
  - CSS è una società pubblica con partner privato, alla quale risultano già applicabili le regole di trasparenza e di accessibilità proprie delle Pubbliche Amministrazioni.
  - Nel caso in specie, il passaggio a società in-house non modificherebbe gli aspetti legati alla gestione amministrativa degli affidamenti e delle gare.
  - Poiché i compiti operativi affidati ai soci privati hanno un impatto marginale sull'operatività della società, la loro uscita non è destinata a determinare variazioni significative sul conto economico relativo alla futura gestione operativa.
- **Risparmi conseguibili**: i profitti resteranno nella società, con un risparmio stimabile come segue: 27,76% (quota dei soci privati) x €329.785 (utile netto 2023) = - **€91.548**



# Conclusioni

- L'**interesse della collettività** deve prevalere nella scelta del modello di gestione.
- Sono evidenti i vantaggi associati alla **titolarità pubblica della gestione** effettiva del servizio, espletata secondo metodi imprenditoriali che assicurino condizioni di economicità, efficacia ed efficienza.
- Il modello attualmente adottato (**partenariato pubblico privato**), ha conseguito buoni risultati in termini di economicità di gestione e di qualità del servizio.
- Nel caso di rinnovo del modello attuale, è necessario assegnare ai soci privati, scelti con gara a doppio oggetto, dei **compiti operativi** significativi (quali ad esempio le attività di raccolta). Tuttavia, tale scelta comporterebbe la dismissione di personale e mezzi operativi da parte di CSS, che sulle attività di raccolta ha un elevato grado di autonomia.
- Il modello dello **in-house providing** rappresenta quindi l'opzione più conveniente, con il vantaggio di consentire alla società affidataria di svolgere **servizi aggiuntivi**, anche non afferenti ai servizi ambientali nel territorio dei comuni soci, sfruttando così le competenze e potenzialità della società pubblica CSS.
- Il modello dell'**in-house providing** prefigura l'assenza di scopi di lucro in capo alla società in house, con l'obiettivo primario di prestare un servizio alla collettività al miglior rapporto qualità/prezzo, pur nel mantenimento nel tempo dell'**equilibrio economico e finanziario**.
- Il modello in-house consente maggiori e più rapidi margini di intervento per i Comuni affidanti, rispetto ad un Gestore privato, qualora emergessero **criticità** nella gestione del servizio, sia sotto il profilo economico, sia sotto altri profili, tra cui quello della tutela ambientale di lungo periodo, che riveste una particolare rilevanza nel settore dei rifiuti.
- Il modello in-house consente alle amministrazioni pubbliche di attuare, attraverso le forme di esercizio del controllo analogo, un **monitoraggio** sulla gestione complessiva e di avere una maggior garanzia di continuità nel lungo termine della prestazione del servizio pubblico, grazie all'oggettivo contenimento dei rischi di insolvenza o di forme di cessazione o ridimensionamento delle attività.
- Il modello prescelto consente di contenere i **costi ed i tempi associati all'espletamento delle gare** ad evidenza pubblica (nei modi e nei termini evidenziati nelle verifiche comparative).



# Grazie per l'attenzione



**Business Engineering Network S.r.l.**  
Viale Cassiodoro 10,  
20145 Milano  
Tel. 02 4851 7480  
[www.b-e-net.it](http://www.b-e-net.it)  
[raffaello.tortora@b-e-net.com](mailto:raffaello.tortora@b-e-net.com)