



Azienda  
Città  
Servizi srl

# PIANO D'IMPRESA

*Anni 2017 -2019*

Piazza del Popolo, 1  
83100 AVELLINO

c.f. e p. iva 02320510643

[aziendacittaservizi-av@pec.it](mailto:aziendacittaservizi-av@pec.it)

# Sommario

I.	<b>Premessa</b> .....	<b>3</b>
	Elementi di rilievo.....	3
	I contratti di servizio in essere Comune di Avellino – A.C.S. s.r.l.....	4
	Missione della società A.C.S. s.r.l. ....	5
II.	<b>Descrizione dell'azienda</b> .....	<b>6</b>
	Brevi cenni sulla società.....	6
	Servizi erogati ed attività svolte .....	6
	I risultati della gestione .....	10
	Valutazione di efficienza gestionale .....	13
	Valutazione sul contratto di servizio per sosta e segnaletica .....	15
III.	<b>Piano operativo</b> .....	<b>17</b>
	Riflessioni sul contratto di servizio .....	17
	Modello di controllo da implementare .....	18
	Ipotesi di gestione del servizio custodia.....	21
	Il piano industriale servizio sosta e segnaletica per il prossimo triennio .....	21
	Stima incassi.....	24
	Stima dei costi.....	27
	Ipotesi di ristrutturazione del contratto di servizio .....	27
	Proposte e suggerimenti servizio sosta e segnaletica.....	31
	Conclusioni .....	33
	Appendice Tabelle .....	34



## Premessa

I profondi mutamenti sui piani istituzionale, gestionale e industriale che negli ultimi anni hanno caratterizzato i servizi pubblici locali di rilevanza economica, evidenziano la necessità di riconsiderare le relazioni che disciplinano i rapporti tra il Comune di Avellino e la società Azienda Città Servizi s.r.l.

Nel caso dei servizi pubblici locali si instaura un rapporto trilaterale tra la pubblica amministrazione che affida il servizio, il soggetto gestore e, infine, gli utenti. Per tali servizi il rapporto tra ente locale e gestore – anche ai sensi dell'art. 113, c. 11 del TUEL – è disciplinato dal contratto di servizio, che dovrà **«prevedere i livelli dei servizi da garantire e adeguati strumenti di verifica del rispetto dei livelli previsti»** e contenere anche il riferimento agli impegni verso gli utenti da disciplinare in modo specifico nella carta della qualità dei servizi.

Le esigenze della regolamentazione del rapporto contrattuale tra ente locale e gestore cambiano in funzione della forma giuridica della società di gestione, del suo regime proprietario e delle modalità di affidamento; in altri termini, in relazione al tipo di controllo che l'ente committente e affidante esercita sul gestore del servizio.

## Elementi di rilievo

In presenza di un soggetto terzo e del tutto autonomo (nelle ipotesi di gara e di società mista), restano estranee all'interesse e alle competenze dell'ente locale le questioni relative all'efficienza interna del gestore e alla sua economicità in quanto gli elementi che rilevano sono esclusivamente quelli relativi agli standard di qualità e di prestazione, alle tariffe all'utenza e agli eventuali trasferimenti compensativi. Gli aspetti attinenti al bilancio e alla gestione interna della società non incidono direttamente sulle scelte dell'ente locale se non per le possibili ricadute sulla qualità, sul prezzo del servizio e sul suo eventuale finanziamento tramite trasferimenti o compensazioni.

Il problema si pone molto diversamente per le gestioni in house; queste ultime, titolari di affidamenti diretti sono sottratte al regime di concorrenza e non vi sono pertanto adeguati incentivi alla ricerca di efficienza, efficacia e economicità e, più in generale, di

---

<sup>1</sup> I requisiti affinché l'affidamento in house sia legittimo, alla luce della consolidata giurisprudenza comunitaria e delle più recenti norme di riforma dei servizi pubblici locali "di rilevanza economica" sono riconducibili, come è noto, ai seguenti punti: a) capitale interamente pubblico, b) controllo analogo, c) prevalenza dell'attività esercitata con l'ente controllante.

performance positive. In coerenza con la disciplina comunitaria e con le più recenti disposizioni nazionali (art. 34 D.L. 179/2012, convertito con modifiche in Legge 17 dicembre 2012, n. 221), la soluzione in house è consentita ove il ricorso al mercato non consenta il conseguimento della “speciale missione” assegnata ai servizi. Ciò comporta da un lato la necessità di motivare questa scelta, dall’altro l’opportunità di superare la situazione di sottrazione alle regole di mercato promuovendo politiche di apertura alla liberalizzazione.

Il Contratto di servizio nell’ in house dovrà quindi presentare, tra le proprie “mission” generali la promozione dell’efficienza o di altri obiettivi di performance (che variano in funzione delle specifiche criticità del settore e del bacino territoriale considerato), in primis per soddisfare le esigenze degli utenti e salvaguardare gli equilibri di finanza pubblica (e dunque tutelare i contribuenti e le generazioni future).

Il Contratto di servizio nell’ in house è pertanto sia una modalità con cui si esercita il “controllo analogo”, sia uno strumento di regolazione contenente meccanismi di incentivazione del tipo price cap, subsidy cap (o cost cap) reso indispensabile dall’esigenza di promuovere l’efficienza, l’efficacia e l’economicità del gestore pubblico.

### **I contratti di servizio in essere Comune di Avellino – A.C.S. s.r.l.**

Gli atti che hanno dato luogo alla esecuzione degli incarichi sono:

- a. Deliberazione Consiglio Comunale n. 64 del 16 luglio 2008, rubricata “Approvazione nuovo statuto ed indirizzi per l’affidamento di vari servizi Comunali”;
- b. Deliberazione di Giunta Comunale n. 125 del 9 marzo 2009 rubricata “Approvazione schemi di contratto quadro e contratto servizi prima fase e relativi allegati:
  1. Contratto quadro di servizio Repertorio n. 4963 del 16/04/2009;
  2. Contratto di Servizio Repertorio n. 4972 del 23/06/2009;
  3. Atto di modifica Repertorio n. 5035 del 25/08/2010 al contratto di servizio rep. 4972 del 23/06/2009 avente ad oggetto l’inserimento di ulteriori lavoratori LSU destinati alla custodia delle strutture dell’Ente;
- c. Contratto di servizio Repertorio n. 5311 del 24/04/2014 “Servizi Manutenzione Ordinaria e Pulizia del verde Pubblico; importo 825.983,66 oltre IVA”.

Nel contratto quadro di servizio che il Comune di Avellino ha stipulato in data 16/04/2009 con la società A.C.S. s.r.l. si ribadisce l’intenzione del Comune di Avellino di



*“stabilizzare i lavoratori socialmente utili attraverso l’affidamento di servizi da gestire implementando un modello organizzativo dinamico, efficiente ed economico”.*

I corrispettivi riconosciuti per ciascun servizio affidato, in base all’indirizzo del Consiglio Comunale, sono determinati in un compenso fisso parametrato ai costi diretti del servizio aumentato del 25%.

In data 24/04/2014 il Comune di Avellino provvedeva a sottoscrivere un altro contratto con la A.C.S. s.r.l. per l’affidamento dei servizi di manutenzione ordinaria e pulizia del verde pubblico. In questo contratto si richiamano in premessa la delibera n. 131 del 3 dicembre 2002 avente ad oggetto la costituzione della società, la delibera di Consiglio Comunale n. 64 del 16/07/2008, la delibera di Giunta Municipale n. 125 dell’11 marzo 2009. Si dà mandato all’A.C.S. S.r.l. di reclutare il personale da adibire al servizio in oggetto attraverso richiesta al Centro per l’impiego di lavoratori titolari di trattamento straordinario di integrazione salariale, di trattamento di indennità di mobilità o di altro trattamento speciale di disoccupazione, così come previsto dall’articolo 7 del decreto legislativo n. 468/97 con possibilità di integrazione dell’orario di lavoro oltre le 20 ore settimanali.

Questa espressa previsione di reperire le risorse conferma che la società A.C.S. non aveva le risorse (umane) disponibili per poter gestire il servizio. Tale espressa previsione si ritiene incoerente con tutto quanto indicato nell’allegato B e porterebbe a ritenere che tale previsione è finalizzata al superamento di eventuali gare ad evidenza pubblica per l’affidamento dei lavori.

### **Missione della società A.C.S. s.r.l.**

Dall’esame della delibera si può affermare che la società nasce con la esclusiva missione di stabilizzare dei lavoratori socialmente utili in forza presso il Municipio di Avellino. Infatti, nella Deliberazione Consiglio Comunale n. 64 del 16/07/2008, Allegato B – Criteri ed indirizzi per l’affidamento in house alla società A.C.S. –testualmente è indicato: “L’amministrazione intende procedere alla riorganizzazione della società A.C.S. quale società in house ossia braccio operativo del Comune al fine di realizzare una migliore redditività e fornire una migliore regolamentazione dei fenomeni di occupazione delle aree di sosta a pagamento e altri servizi indicati nello statuto con la stabilizzazione dei lavoratori socialmente utili”. (cfr. pag. 2, allegato B). Con la stessa delibera n. 64, il Consiglio Comunale demandava alla Giunta Comunale, sulla base degli indirizzi espressi nella relazione allegata (allegato B), l’adozione degli atti necessari per l’affidamento in house dei servizi di cui al punto 4 (sosta, verde e custodia).



## Descrizione dell'azienda

### Brevi cenni sulla società

La società è stata costituita in data 19/12/2002 mentre di fatto l'attività è iniziata il 16/04/2009.

Con deliberazione n. 64 del 16 luglio 2008, il Consiglio Comunale approvava il nuovo statuto e formulava gli indirizzi per l'affidamento dei vari servizi comunali demandandoli all'organo esecutivo nel rispetto degli indirizzi espressi nella relazione allegata (sub B), mediante l'adozione degli atti necessari per l'affidamento in house degli stessi. Tale atto deliberativo si è reso necessario per effetto dei mutamenti normativi e giurisprudenziali affinché la società possedesse tutti i requisiti per definirla "in house".

In seguito alle sopra richiamate modifiche statutarie l'oggetto sociale della società è risultato essere:

- a) lo svolgimento di tutti i servizi necessari a garantire la gestione integrata del servizio di pubblico parcheggio;
- b) la gestione integrata di spazi ed aree verdi, con servizi di pulizia ed igiene ambientale;
- c) lo svolgimento dei servizi volti a garantire la funzionalità degli edifici pubblici;
- d) la gestione del servizio di controllo degli impianti di riscaldamento privati.

La Giunta Comunale con deliberazione n. 125 del 09/03/2009 approvava per i servizi precedentemente richiamati lo schema di contratto quadro e contratto servizi prima fase e relativi allegati.

### Servizi erogati ed attività svolte

La società sin dalla sua attivazione fornisce al Comune di Avellino i servizi di gestione della sosta a raso (gestione parchimetri), custodia di edifici, piccola segnaletica stradale legata al servizio della sosta, mentre dal 2014 fino a maggio 2016 gli è stata assegnata anche la gestione del verde pubblico.

I servizi sono disciplinati da specifici contratti di servizio.

#### a. Contratto gestione della sosta e piccola segnaletica stradale

Con il predetto contratto di servizio il Comune di Avellino manifesta l'espressa volontà di stabilizzare i lavoratori socialmente utili attraverso l'affidamento del servizio di gestione dei parcheggi a raso e relativo servizio di vigilanza lungo le strade e le aree pubbliche, rilascio di permessi di sosta e gestione della piccola manutenzione per la segnaletica. Il corrispettivo previsto per ciascun servizio affidato è quantificato in una percentuale pari del 25% dei costi fissi del servizio stesso.

**b. Atto di modifica al Contratto gestione della sosta e piccola segnaletica stradale  
Contratto gestione custodia strutture dell'ente**

Con tale modifica ed integrazione al contratto di cui sopra si regolamentavano tutte le prescrizioni dei servizi di supporto alla funzionalità degli edifici pubblici.

**c. Contratto gestione verde pubblico**

Sostanzialmente con tale servizio il Comune di Avellino affidava il servizio di manutenzione ordinaria e pulizia del verde pubblico. Si evidenzia che in tale contratto si dà espresso mandato all'A.C.S. di reclutare il personale da adibire al servizio in oggetto attraverso richiesta al "Centro per l'Impiego" di lavoratori titolari di trattamento straordinario di integrazione salariale, di trattamento di indennità di mobilità o di altro trattamento speciale di disoccupazione, così come previsto dall'articolo 7 del decreto legislativo n. 468/97 con possibilità di integrazione dell'orario di lavoro oltre le 20 ore settimanali.

Il corrispettivo previsto per la remunerazione del servizio è stato quantificato da un computo determinato dal Comune di Avellino in una relazione allegata (allegato C) che definisce prezzi unitari e quantità standard di servizio pattuiti. In tale allegato "C" i corrispettivi sono determinati sulla base della consistenza ed estensione delle aree oggetto del servizio.

Per ciò che concerne le scelte sull'affidamento di detti servizi, dall'esame della documentazione disponibile, si rileva che non risultano esperite dal Comune di Avellino specifiche attività di verifica e comparazione in relazione alla convenienza economica di esternalizzare detti servizi.

In data 14/07/2016 con nota prot. 46429 a firma dell'ing. Luigi Cicalese, il Comune di Avellino procedeva ad avviare il procedimento amministrativo finalizzato alla decadenza e



revoca totale con conseguente risoluzione del contratto di manutenzione del verde. Tale procedimento di revoca si concludeva in data 22/11/2016 con atto prot. n. 76999.

Di seguito nelle tabelle sottostanti si rappresenta una sintesi dell'andamento economico dei servizi gestiti dalla A.C.S. s.r.l. Per i singoli servizi sono stati ricostruiti in via extracontabile i costi dello specifico servizio al fine di confrontare questo dato con i ricavi conseguiti sulla base del contratto di servizio. I dati riportati in tutte le tabelle sono espressi in migliaia di euro. Per l'anno 2016 i dati si riferiscono al "progetto di bilancio" che sarà presentato per la relativa approvazione all'assemblea dei soci.

Tabella 1 Sosta e segnaletica anni 2009-2016

Sosta e Segnaletica								
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ricavi	378,2	776,2	784,0	1.095,2	1.101,4	1.037,7	980,4	1.143,6
Costi	373,4	700,2	785,9	925,3	994,0	1.051,6	1.191,9	1.040,3
<b>Differenza</b>	<b>4,8</b>	<b>76,0</b>	<b>- 1,9</b>	<b>169,9</b>	<b>107,4</b>	<b>- 13,9</b>	<b>- 211,5</b>	<b>103,3</b>
Differenza cumulata	4,8	80,8	78,9	248,8	356,2	342,3	130,8	234,1

Tabella 2 Custodia anni 2009-2016

Custodia								
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ricavi	207,0	562,3	859,1	859,1	859,1	1.102,3	771,6	686,6
Costi	154,7	554,1	816,7	966,6	1.017,6	1.095,1	1.196,7	702,6
<b>Differenza</b>	<b>52,3</b>	<b>8,2</b>	<b>42,4</b>	<b>- 107,5</b>	<b>- 158,5</b>	<b>7,2</b>	<b>- 425,1</b>	<b>- 16,0</b>
Differenza cumulata	52,3	60,5	102,9	- 4,6	- 163,1	- 155,9	- 581,0	- 597,0

Tabella 3 Verde anni 2014-2016

Verde								
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ricavi						264,9	206,3	152,0
Costi						240,6	351,7	124,3
<b>Differenza</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>24,3</b>	<b>- 145,4</b>	<b>27,7</b>
Differenza cumulata						24,3	- 121,1	- 93,4

Dalle tabelle si evidenzia che il servizio sosta e segnaletica ha generato un risultato positivo mentre la custodia e la manutenzione del verde hanno prodotto risultati negativi. Tali risultati sono semplicemente il frutto della struttura dei contratti di servizio esistenti che vedevano, nella sostanza, il Comune di Avellino rimborsare alla A.C.S. i costi sostenuti aumentati di una percentuale fissa del 25%.



Nelle tabelle che seguono, invece, si evidenziano tutti i costi sostenuti per la gestione dei servizi nell'ultimo triennio, distinguendoli in quelli direttamente imputabili al centro di costo e di quelli indiretti che sono stati imputati al centro di costo in base alle unità lavorative impiegate.

Tabella 4 Sosta e segnaletica costi diretti e indiretti 2016/2015/2014

<b>SOSTA E SEGNALETICA</b>			
	2016	2015	2014
<b>COSTI DIRETTI</b>			
Personale	738,15	750,01	784,36
Servizi	162,43	4,15	3,14
Altri costi	14,29	20,80	29,60
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>914,87</b>	<b>774,97</b>	<b>817,10</b>
<b>COSTI INDIRETTI</b>			
Acquisti in genere	0,88	1,77	1,31
Godimenti beni di Terzi	3,20	3,26	5,17
Prestazione di Servizi	72,54	127,05	150,62
Costo del Personale	46,44	50,72	46,55
Altri Costi	0,20	0,34	1,03
Amm.to Imm.ni	13,89	15,55	13,93
Proventi(Oneri) Straordinari	- 12,75	189,92	- 1,16
Proventi(Oneri) Finanziari	1,08	13,88	3,72
Imposte reddituali IRES IRAP	14,68	-	14,22
<b>TOTALE COSTI INDIRETTI</b>	<b>140,16</b>	<b>402,48</b>	<b>235,40</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>1.055,03</b>	<b>1.177,45</b>	<b>1.052,49</b>

Tabella 5 Custodia costi diretti e indiretti 2016/2015/2014

<b>CUSTODIA</b>			
	2016	2015	2014
<b>COSTI DIRETTI</b>			
Personale	482,62	604,31	715,06
Servizi	63,20	18,54	25,96
Altri costi	3,47	3,79	7,23
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>549,30</b>	<b>626,64</b>	<b>748,25</b>
<b>COSTI INDIRETTI</b>			
Acquisti in genere	1,08	2,65	1,97
Godimenti beni di Terzi	3,99	4,88	7,75
Prestazione di Servizi	88,67	190,58	225,93
Costo del Personale	56,77	61,99	66,16
Altri Costi	0,25	0,51	1,54
Amm.to Imm.ni	16,98	19,00	19,80
Proventi(Oneri) Straordinari	- 15,60	284,88	- 1,73
Proventi(Oneri) Finanziari	1,33	20,82	5,59
Imposte reddituali IRES IRAP	17,88	-	21,33
<b>TOTALE COSTI INDIRETTI</b>	<b>171,35</b>	<b>585,31</b>	<b>348,34</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>720,65</b>	<b>1.211,96</b>	<b>1.096,59</b>



Tabella 6 Verde costi diretti e indiretti 2016/2015/2014

VERDE			
	2016	2015	2014
COSTI DIRETTI			
Personale			
Servizi	98,74	310,76	211,43
Altri costi	15,72	30,88	21,56
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>114,46</b>	<b>341,65</b>	<b>232,99</b>
COSTI INDIRETTI			
Acquisti in genere	- 0,00	0,00	-
Godimenti beni di Terzi	-	-	-
Prestazione di Servizi	7,96	9,09	6,42
Costo del Personale	-	-	-
Altri Costi	-	-	-
Amm.to Imm.ni	1,85	0,85	1,12
Proventi(Oneri) Straordinari	-	-	-
Proventi(Oneri) Finanziari	-	-	-
Imposte reddituali IRES IRAP	-	-	-
<b>TOTALE COSTI INDIRETTI</b>	<b>9,81</b>	<b>9,95</b>	<b>7,54</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>124,27</b>	<b>351,59</b>	<b>240,52</b>

## I risultati della gestione

L'A.C.S. inizia la sua attività il primo luglio 2009, per cui il primo esercizio intero è il 2010. Nei primi tre anni di attività la società ha usufruito degli sgravi totali sul costo del lavoro (assistenziale e previdenziale) ed inoltre ha conseguito un credito di imposta (riconosciuto da parte dell'I.N.P.S.) direttamente collegato alla forza lavoro in carico, che è stato utilizzato per il pagamento delle imposte pari a circa 418 mila euro. La norma invocata per la determinazione del credito d'imposta è stata l'articolo 7, comma 1 del decreto legislativo n. 81 del 28/02/2000, rubricato "Integrazioni e modifiche della disciplina dei lavori socialmente utili, a norma dell'articolo 45, comma 2° della legge 17/05/1999 n. 144".

Per quanto riguarda lo sgravio previdenziale ed assistenziale durante il triennio agevolato si è usufruito delle agevolazioni di cui alla legge 407/90 per i primi 33 dipendenti dal 6 luglio 2009 al 5 luglio 2012 e per i restanti 12 dipendenti dal 1° settembre 2010 al 31 agosto 2013.

Sostanzialmente il risparmio contributivo a carico della società è quantificato in una percentuale pari al 28,98% in base alle aliquote contributive I.N.P.S. vigenti nel periodo. Considerando una retribuzione triennale pari ad euro 64.960 lordi per ciascuna unità,



moltiplicato per le unità lavorative pari a n. 45 si quantifica il risparmio previdenziale pari ad euro 847.125 per l'intero triennio.

Per quanto attiene al risparmio assicurativo (I.N.A.I.L.) considerando un tasso medio di rischiosità dell'attività pari al 25,5 per mille, considerando sempre una retribuzione triennale pari ad euro 64.960 lordi per ciascuna unità lavorativa, il risparmio totale è pari ad euro 74.541, cioè euro 1.656 per ciascuna delle quarantacinque unità lavorative.

*Tabella 7 Credito d'imposta utilizzato*

	2009	2010	2011	2012	totale
Credito d'imposta di competenza					
Assunzione LSU	76,9	171,1	132,3	38,0	418,3

Nella sottostante tabella si riepilogano i contributi pagati.

*Tabella 8 Contributi previdenziali pagati*

	2012	2013	2014	2015	2016	totale
Contributi prev.li ed ass.li pagati	132,7	291,6	362,4	353,5	327,0	1.467,2

Il primo bilancio non influenzato da sgravi contributivi è il 2014, anno considerato normale a partire dal quale sono stati sviluppati alcuni calcoli comparativi presentati in questo documento.

Nella tabella che segue, n. 9, sono riepilogati i valori indicati nei bilanci di esercizio approvati e depositati dal 2009 al 2015. Come già detto in precedenza i valori dell'anno 2016, invece, si riferiscono a valori indicati nel progetto di bilancio chiuso al 31/12/2016 che sarà presentato all'assemblea dei soci per la relativa approvazione.

Nella seconda parte si sono indicati i valori in percentuale al fine di vedere il peso della singola voce sul totale della stessa area. Le voci dello stato patrimoniale sono rapportate al totale attivo e passivo, mentre quelle del conto economico ai ricavi delle prestazioni.



Tabella 9 Bilanci esercizi 2009 – 2016

Bilanci di esercizio								
	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016
Immobilizzazioni immateriali	25.098	79.719	171.530	131.922	113.212	117.817	96.855	75.894
Immobilizzazioni materiali	1.094	10.783	21.186	29.303	35.747	29.810	29.850	24.847
Crediti	235.803	189.180	267.939	558.611	794.526	1.231.061	423.804	776.560
Disponibilita liquide	131.498	341.294	175.480	116.661	117.577	121.927	119.714	61.580
Ratei e risconti	7.668	10.997	20.181	22.842	19.309	5.777	1.486	3.786
<b>Totale attivo</b>	<b>401.161</b>	<b>631.973</b>	<b>656.316</b>	<b>859.339</b>	<b>1.080.371</b>	<b>1.506.392</b>	<b>671.709</b>	<b>942.667</b>
Patrimonio netto	98.538	118.409	123.621	132.721	79.516	94.753	- 687.990	- 605.911
TFR	23.679	76.221	152.306	224.582	297.935	376.002	381.472	444.679
Debiti	253.590	414.919	360.965	500.848	702.920	1.035.637	978.227	1.103.899
Ratei e risconti	25.354	19.424	19.424	1.188				
<b>Totale passivo</b>	<b>401.161</b>	<b>628.973</b>	<b>656.316</b>	<b>859.339</b>	<b>1.080.371</b>	<b>1.506.392</b>	<b>671.709</b>	<b>942.667</b>
Bilanci di esercizio								
	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016
Ricavi delle prestazioni	662.072	1.509.644	1.806.240	1.992.229	1.960.470	2.404.839	1.958.260	2.011.522
Costi materie prime	25.886	61.511	64.434	40.529	42.660	57.193	48.281	25.410
Servizi	164.640	329.554	435.502	481.304	405.623	623.504	660.174	493.582
Godimento beni di terzi	6.209	22.126	28.897	29.129	22.484	17.394	19.755	17.308
Personale								
Salari e stipendi	366.874	922.513	1.108.872	1.098.206	1.102.904	1.162.935	1.044.299	950.934
Oneri sociali				132.665	291.574	362.403	353.476	300.559
Tfr	23.679	67.981	85.113	80.972	82.146	86.792	69.256	72.501
Ammortamento immateriali	11.546	12.379	6.190	72.108	20.209	21.463	20.961	20.961
Ammortamenti materiali	3.060	2.513	2.860	9.167	9.613	13.384	14.441	11.759
Accantonamenti rischi								
Oneri diversi di gestione	2.680	6.270	4.291	3.130	1.698	2.566	849	613
Differenza A-B	57.498	84.797	70.081	45.019	-18.441	57.205	-273.232	117.895
Proventi ed oneri finanziari	-462	-751	1.578	-127	-1.302	-9.311	-34.697	-2.423
Proventi ed oneri straordinari	-191	-20	-398	17.427	2.763	2.888	-474.806	-885
Utile prima delle imposte	56.845	84.026	71.261	62.319	-16.980	50.782	-782.735	114.587
Imposte	31.616	64.150	66.052	53.219	36.500	35.551		32.510
Utile netto	25.229	19.876	5.209	9.100	-53.480	15.231	-782.735	82.077
Bilanci di esercizio								
	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016
Immobilizzazioni immateriali	6,26%	12,61%	26,14%	15,35%	10,48%	7,82%	14,42%	8,05%
Immobilizzazioni materiali	0,27%	1,71%	3,23%	3,41%	3,31%	1,98%	4,44%	2,64%
Crediti	58,78%	29,93%	40,82%	65,00%	73,54%	81,72%	63,09%	82,38%
Disponibilita liquide	32,78%	54,00%	26,74%	13,58%	10,88%	8,09%	17,82%	6,53%
Ratei e risconti	1,91%	1,74%	3,07%	2,66%	1,79%	0,38%	0,22%	0,40%
<b>Totale attivo</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Patrimonio netto	24,56%	18,83%	18,84%	15,44%	7,36%	6,29%	-102,42%	-64,28%
TFR	5,90%	12,12%	23,21%	26,13%	27,58%	24,96%	56,79%	47,17%
Debiti	63,21%	65,97%	55,00%	58,28%	65,06%	68,75%	145,63%	117,10%
Ratei e risconti	6,32%	3,09%	2,96%	0,14%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Totale passivo</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Bilanci di esercizio								
	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016
Ricavi delle prestazioni								
Costi materie prime	3,91%	4,07%	3,57%	2,03%	2,18%	2,38%	2,47%	1,26%
Servizi	24,87%	21,83%	24,11%	24,16%	20,69%	25,93%	33,71%	24,54%
Godimento beni di terzi	0,94%	1,47%	1,60%	1,46%	1,15%	0,72%	1,01%	0,86%
Personale	58,99%	65,61%	66,10%	65,85%	75,32%	67,04%	74,92%	65,82%
Salari e stipendi	55,41%	61,11%	61,39%	55,12%	56,26%	48,36%	53,33%	47,27%
Oneri sociali	0,00%	0,00%	0,00%	6,66%	14,87%	15,07%	18,05%	14,94%
Tfr	3,58%	4,50%	4,71%	4,06%	4,19%	3,61%	3,54%	3,60%
Ammortamento immateriali	1,74%	0,82%	0,34%	3,62%	1,03%	0,89%	1,07%	1,04%
Ammortamenti materiali	0,46%	0,17%	0,16%	0,46%	0,49%	0,56%	0,74%	0,58%
Accantonamenti rischi								
Oneri diversi di gestione	0,40%	0,42%	0,24%	0,16%	0,09%	0,11%	0,04%	0,03%
Differenza A-B								
Proventi ed oneri finanziari	-0,07%	-0,05%	0,09%	-0,01%	-0,07%	-0,39%	-1,77%	-0,12%
Proventi ed oneri straordinari	-0,03%	0,00%	-0,02%	0,87%	0,14%	0,12%	-24,25%	-0,04%
Utile prima delle imposte								
Imposte	4,78%	4,25%	3,66%	2,67%	1,86%	1,48%	0,00%	1,62%
Utile netto	3,81%	1,32%	0,29%	0,46%	-2,73%	0,63%	-39,97%	4,08%

Gli esercizi 2013 e 2015 fanno registrare un risultato di gestione negativo. Nell'anno 2015 si è sofferta una considerevole perdita per due motivi fondamentali:

1. il mancato riconoscimento di un "adeguamento contrattuale" riferito all'anno 2014;
2. il mancato riconoscimento di spese effettuate per la gestione del servizio Verde.

Tale fatti evidenziano quanto già più volte detto sulle criticità rinvenute nel contratto di servizio: infatti sia nel primo caso (adeguamento contrattuale) che nel secondo caso (mancato riconoscimento di spese) è mancato un efficace ed efficiente sistema di controlli.

## Valutazione di efficienza gestionale

Non si ritiene corretto valutare l'efficienza gestionale della A.C.S. sulla base dei dati di bilancio di detta società per la struttura dei ricavi che sostanzialmente vedeva il riconoscimento della totalità dei costi diretti ai quali si aggiungeva un ulteriore margine pari al 25% degli stessi. Quindi nei fatti la società si poteva permettere costi indiretti per  $\frac{1}{4}$  dei costi diretti senza subire perdite.

La valutazione dell'efficienza gestionale di A.C.S. sul servizio *sosta e segnaletica* può essere condotta confrontando i costi sostenuti dalla società con i ricavi generati dagli stessi che sono rappresentati dagli incassi dei parchimetri e dalle sanzioni che sono incamerate direttamente dal Comune di Avellino. Nelle tabelle seguenti si presenta un'analisi dei costi dei servizi rispetto ai ricavi totali fatturati al Comune di Avellino.

Tabella 10 Riepilogo incassi complessivi Comune di Avellino

RIEPILOGO INCASSI	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Incassi parchimetri	644,5	1.557,7	1.612,6	1.509,3	1.443,9	1.259,4	1.266,5	1.511,0
Incasso sanzioni		-	-	87,9	116,0	183,6	186,4	191,4
Incasso permessi residenti		-	45,3	47,2	49,4	46,2	43,5	76,2
Incasso easypark		-	-	-	0,4	9,8	18,0	33,0
Totale incassato	644,5	1.557,7	1.657,9	1.644,3	1.609,8	1.498,9	1.514,4	1.811,6

Tabella 11 Riepilogo Fatturato A.C.S.

RIEPILOGO FATTURATO AL COMUNE	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Imponibile	585,2	1.338,5	1.643,1	1.954,3	1.960,5	2.404,9	1.958,3	1.982,3
IVA	117,0	267,7	328,6	410,4	411,7	529,1	430,8	436,1
Totale fatturato al Comune di Avellino	702,2	1.606,2	1.971,7	2.364,7	2.372,2	2.934,0	2.389,1	2.418,4
DIFFERENZA	- 57,8	- 48,5	- 313,8	- 720,4	- 762,4	- 1.435,1	- 874,7	- 606,8
DIFFERENZA CUMULATA con IVA	- 57,8	- 106,3	- 420,1	- 1.140,5	- 1.902,9	- 3.338,0	- 4.212,8	- 4.819,6



Nel complesso dalla tabella n. 11 Riepilogo Fatturato ACS, si evidenzia come il Comune di Avellino ha trasferito alla A.C.S. notevoli risorse finanziarie per la gestione dei tre servizi.

Infatti, il Comune di Avellino a fronte di un totale incassato da parchimetri pari a 11,9 milioni di euro ha pagato fatture ad A.C.S. per un importo pari 16,7 milioni di euro.

Analizzando, però, i singoli servizi possono evidenziarsi delle opportunità di riorganizzazione degli stessi.

Tabella 12 Riepilogo Costi dei servizi sostenuti anni 2009/2016

RIPILOGO COSTI SERVIZI	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sosta e segnaletica	373,4	700,2	785,9	925,3	994,0	1.051,6	1.191,9	1.040,3
Custodia	154,7	554,1	816,7	966,6	1.017,6	1.095,1	1.196,7	702,6
Verde	-	-	-	-	-	240,6	351,7	124,3
<b>Totale</b>	<b>528,1</b>	<b>1.254,3</b>	<b>1.602,6</b>	<b>1.891,9</b>	<b>2.011,6</b>	<b>2.387,3</b>	<b>2.740,3</b>	<b>1.867,2</b>

Nella tabella n. 13 si analizza solo il servizio “caratteristico” della società, o meglio quello che avrebbe dovuto svolgere.

Tabella 13 Analisi economica servizio sosta e segnaletica

ANALISI ECONOMICA SERVIZIO SOSTA E SEGNALETICA									Totale
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Incassi parch. - sanzioni - permessi	644,5	1.557,7	1.657,9	1.644,3	1.609,8	1.498,9	1.514,4	1.811,6	11.939,0
Costo sosta e segnaletica	373,4	700,2	785,9	925,3	994,0	1.051,6	1.191,9	1.040,3	7.062,6
Iva addebitata da ACS	74,7	140,0	157,2	194,3	208,7	231,4	262,2	228,9	1.497,4
<b>Totale fatturato</b>	<b>448,1</b>	<b>840,2</b>	<b>943,1</b>	<b>1.119,6</b>	<b>1.202,7</b>	<b>1.283,0</b>	<b>1.454,1</b>	<b>1.269,2</b>	<b>8.560,0</b>
<b>Differenza incassi - totale fatturato</b>	<b>196,4</b>	<b>717,4</b>	<b>714,8</b>	<b>524,7</b>	<b>407,0</b>	<b>215,9</b>	<b>60,3</b>	<b>542,4</b>	<b>3.379,0</b>
<b>Differenza cumulata</b>	<b>196,4</b>	<b>913,8</b>	<b>1.628,6</b>	<b>2.153,3</b>	<b>2.560,4</b>	<b>2.776,3</b>	<b>2.836,6</b>	<b>3.379,0</b>	

Dalla tabella emerge chiaramente come gli incassi dai parchimetri superino ampiamente il costo addebitato dal contratto di servizio da parte di A.C.S.. Pertanto per il servizio sosta e segnaletica il Comune di Avellino incassa più di quanto paga. Dall'inizio del contratto fino al 31/12/2016 si registra una differenza positiva a favore dell'Ente pari a poco più di 3,3 milioni di euro. Tale differenza è stata annullata in quanto impiegata da A.C.S. per pagare i costi del servizio *custodia* che ricade nello stesso contratto di servizio.

Analizzando il servizio custodia, il quale non produce incassi per il Comune, si evidenzia come l'A.C.S. abbia addebitato al Comune di Avellino maggiori costi (aggravati dall'I.V.A.) rispetto a quelli effettivamente sostenuti per tale servizio. Si noti come, nel corso degli anni la differenza cumulata abbia raggiunto una cospicua consistenza.



Tabella 14 Analisi economica servizio custodia

ANALISI ECONOMICA SERVIZIO CUSTODIA									Totale
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Costo addebitato al Comune	154,7	554,1	816,7	966,6	1.017,6	1.095,1	1.196,7	702,6	6.504,1
Iva addebitata da ACS	30,9	110,8	163,3	203,0	213,7	240,9	263,3	154,6	1.380,55
<b>Totale addebitato</b>	<b>185,6</b>	<b>664,9</b>	<b>980,0</b>	<b>1.169,6</b>	<b>1.231,3</b>	<b>1.336,0</b>	<b>1.460,0</b>	<b>857,2</b>	<b>7.884,7</b>
Costo custodi ACS	94,7	390,6	539,0	595,9	697,2	781,2	673,7	539,4	4.311,7
Costo servizio custodia Comune	185,6	664,9	980,0	1.169,6	1.231,3	1.336,0	1.460,0	857,2	7.884,7
<b>Maggior costo a carico del comune</b>	<b>90,9</b>	<b>274,3</b>	<b>441,0</b>	<b>573,7</b>	<b>534,1</b>	<b>554,8</b>	<b>786,3</b>	<b>317,8</b>	<b>€ 3.573,0</b>
<b>differenza cumulata</b>	<b>90,9</b>	<b>365,3</b>	<b>806,3</b>	<b>1.380,0</b>	<b>1.914,1</b>	<b>2.468,9</b>	<b>3.255,2</b>	<b>3.573,0</b>	

Tabella 15 Analisi economica servizio verde

ANALISI ECONOMICA SERVIZIO VERDE									Totale
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Costo addebitato al Comune						264,9	206,3	152,0	623,2
Iva addebitata da ACS						58,3	45,4	33,4	137,10
<b>Totale addebitato</b>						<b>323,2</b>	<b>251,7</b>	<b>185,4</b>	<b>760,3</b>
Costo VERDE ACS						240,6	351,7	124,3	716,6
Costo servizio VERDE Comune						323,2	251,7	185,4	760,3
<b>Maggior costo a carico del comune</b>						<b>82,6</b>	<b>- 100,0</b>	<b>61,1</b>	<b>€ 43,70</b>
<b>differenza cumulata</b>						<b>82,6</b>	<b>- 17,4</b>	<b>43,7</b>	

Il servizio verde nel brevissimo periodo di affidamento ha comportato per il Comune un maggior costo pari a circa 43 mila euro nonostante lo stesso Comune nell'anno 2015 non ha riconosciuto dei costi che la società ha sostenuto e che lo stesso Ente ha beneficiato in termini di "servizi resi" (vedasi motivazione perdita esercizio 2015). Infatti, come si nota nella Tabella n. 15, nell'anno 2015 il costo che A.C.S. ha addebitato al Comune è stato pari a circa 206 mila euro a fronte di circa 351,7 mila euro sostenuti.

### Valutazione sul contratto di servizio per sosta e segnaletica

Il contratto di servizio in essere, quantificando i ricavi sulla base dei costi diretti maggiorati del 25%, non incentiva la società a massimizzare l'efficienza e l'economicità della gestione in quanto di fatto si sostanzia in uno schema di rimborso a piè lista.

Analizzando gli incassi effettivi per anno e rapportandoli alla situazione di piena occupazione dei parcheggi, (Tabella n. 16) risulta che gli stalli sono stati occupati circa al 29% del totale, quindi su 9 ore risultano pagate poco meno di 3 ore. Se i parcheggi di fatto sono occupati per più tempo, l'evasione del pagamento del ticket appare chiara anche perché la struttura del contratto di servizio non incentiva in alcun modo la società di gestione al recupero dell'evasione, non essendo previsto nessun specifico premio o remunerazione per questa attività.

Tabella 16 Utilizzo stalli

	Numero stalli	Tariffa	Ore giorno	giorni mese	piena occupazione MENSILE	piena occupazione ANNUALE	INCASSO EFFETTIVO MEDIO	% UTILIZZO EFFETTIVO MEDIO
Zona 1	<b>617</b>	€ 1,00	9	24	€ 133,27	€ <b>1.599,26</b>	€ 375,23	23,46%
Zona 2	<b>345</b>	€ 1,00	9	24	€ 74,52	€ <b>894,24</b>	€ 464,95	51,99%
Zona 3	<b>656</b>	€ 0,75	9	24	€ 106,27	€ <b>1.275,26</b>	€ 309,98	24,31%
Zona 4	<b>626</b>	€ 0,75	9	24	€ 101,41	€ <b>1.216,94</b>	€ 195,45	16,06%
	<b>2.244</b>				€ <b>415,48</b>	€ <b>4.985,71</b>	€ <b>1.345,61</b>	<b>28,96%</b>

In definitiva, dall'esame fatto si nota che per il solo servizio sosta e segnaletica il Comune ha guadagnato anche con la struttura di contratto vigente e che certamente potrebbe migliorare il risultato con una struttura più incentivante del contratto e una migliore organizzazione del servizio.



## Piano operativo

### Riflessioni sul contratto di servizio

Il contratto di servizio deve garantire, in condizioni di trasparenza, economicità e tempestività, la rispondenza dell'azione amministrativa inerente la produzione ed erogazione del servizio ai principi costituzionali, normativi e statutari, in un quadro di tutela prioritaria degli utenti e nell'ottica di assicurare il perseguimento dell'interesse pubblico generale di migliore allocazione delle risorse pubbliche.

In ordine all'appalto "in house" (senza gara) in ottemperanza alle nuove linee guida ANAC si renderà obbligatorio iscrivere la società nell'apposito elenco. Al nuovo albo dovranno essere iscritte tutte le società che ricevono affidamenti senza gara. Tale iscrizione è necessaria in quanto l'affidamento (contratto di servizio) sarà esaminato dall'ANAC. Chi non fa domanda o non supera l'esame sui requisiti d'iscrizione (controllo analogo, fatturato almeno 80% derivante da servizi per la controllante, partecipazione di capitali privati senza influenza determinante sulle decisioni) perde il diritto di ricevere appalti in house.

Il contratto di servizio deve introdurre efficaci strumenti di regolazione in grado di incentivare sia la qualità che l'efficienza. È necessario che la determinazione dei corrispettivi sia preceduta da un'analisi di congruità dalla quale discendano obiettivi di efficienza, efficacia e economicità per gli anni di vigenza del contratto, di cui deve anche essere assicurata la coerenza con quelli assegnati in sede di piano industriale.

I principi fondamentali del contratto di servizio possono essere individuati nei seguenti:

- I. Obiettivi quantitativi basati su livelli storici di servizi;
- II. Raccordo tra i documenti di programmazione finanziaria dell'Amministrazione (Relazione Previsionale e Programmatica, bilancio preventivo e eventuale piano strategico o Programma di mandato) e il contenuto dei singoli contratti di servizio;
- III. Semplici e chiari meccanismi di trasferimento di risorse pubbliche mediante la copertura dei costi consolidati;
- IV. Previsioni incentivanti e, in particolare fissazione di obiettivi di efficienza e economicità in termini di indicatori misurabili;
- V. Flusso informativo costante e aggiornato per il monitoraggio del servizio (rendicontazione economico finanziaria e quali-quantitativa).



E' necessario che il contratto di servizio assuma definitivamente carattere vincolante tra le parti, in grado, proprio per la sua natura negoziale, di fornire da un lato, garanzie di certezza agli operatori circa le modalità di determinazione delle tariffe, i termini di pagamenti e le risorse messe a disposizione (sulla base di valutazioni di congruità) e, dall'altro, che vengano assicurate prestazioni rispondenti a quanto richiesto, anche grazie all'adozione di opportuni meccanismi di incentivazione e di controllo.

Costituiscono contenuti minimi del Contratto:

- a) durata del contratto di servizio ed adeguate garanzie di continuità del servizio;
- b) programma di esercizio contenente la specifica dei livelli quali-quantitativi del servizio;
- c) programma degli investimenti;
- d) disciplina dei beni e risorse strumentali all'erogazione del servizio;
- e) standard qualitativi generali e specifici del servizio e obiettivi di miglioramento;
- f) obblighi informativi ed adeguate forme di garanzia nei confronti degli utenti in raccordo con le carte della qualità dei servizi (procedure di reclamo, conciliazione e risoluzione delle controversie con gli utenti);
- g) corrispettivi e meccanismi incentivanti dell'efficienza;
- h) criteri per la definizione delle tariffe all'utenza incluse quelle agevolate e per il loro periodico aggiornamento;
- i) premialità e sanzioni riferite agli obiettivi di qualità, efficienza, economicità e investimento;
- j) controllo e monitoraggio del contratto di servizio, rendicontazione;
- k) parere di congruità e obbligo di separazione contabile;
- l) penali e sanzioni contrattuali e risoluzione anticipata del contratto;
- m) condizioni di indennizzo dell'affidatario uscente e valore di subentro;
- n) modalità di soluzione delle controversie tra gestore ed ente affidante;
- o) modalità di modifica del contratto di servizio.

## **Modello di controllo da implementare**

Il controllo analogo, deve essere svolto come attività di vigilanza e controllo analogo a quella svolta istituzionalmente dall'Ente riguardo all'attività dei propri uffici, in virtù della titolarità dei servizi pubblici locali o delle attività amministrative di competenza e del suo ruolo di garante nei confronti dell'utenza locale. Le tipologie di controllo analogo effettuate devono essere di due tipi: giuridico-contabile e sulla qualità dei servizi erogati.

Il modello di governance disciplinante i rapporti tra Comune e A.C.S. si dovrebbe articolare su tre principali livelli:

1. strategico;
2. coordinamento – controllo
3. gestionale.

Il **livello strategico**, con ruolo sia di controllo che propositivo, è costituito da un Comitato per la governance, composto da:

- a) Sindaco o suo delegato (che convoca e presiede il Comitato);
- b) Assessore competente per materia o suo delegato;
- c) Presidente della Commissione Controllo e Garanzia o suo delegato;
- d) Segretario Generale o suo delegato;
- e) Dirigente Settore Economico Finanziario o suo delegato;
- f) Dirigente Settore competente per materia o suo delegato;
- g) Presidente del Consiglio Comunale.

Vengono rimessi al Comitato per la governance:

- Analisi mission delle società partecipate e delle azioni straordinarie (quali, ad esempio, liquidazione, fusione, accordi);
- Valutazione di carattere strategico sulle risultanze dell'attività di monitoraggio;
- Esame delle proposte di modalità di gestione dei servizi pubblici
- Determinazioni conseguenti all'analisi del referto relativo alle attività di controllo.

Il **livello di coordinamento e monitoraggio** è svolto dal Servizio Controllo di Gestione incardinato nel Settore Economico Finanziario avvalendosi del CED ed all'occorrenza, di concerto, con la Segreteria Generale e con i Dirigenti.

Esso comprende le seguenti attività:

- Supporto al Comitato per la Governance;
- Esame ed istruttoria per l'approvazione dello Statuti delle società partecipate e dei patti parasociali e delle procedure di trasformazione;
- Deleghe per la rappresentanza in assemblea;
- Monitoraggio degli adempimenti a carattere generale posti dalla legge a carico dell'ente locale in materia di società;
- Archiviazione dati e documenti della società partecipata;



- Elaborazione annuale entro il 30 settembre di un referto relativo alle attività di controllo sui servizi e sulla gestione economico finanziaria della società, corredato dalle seguenti informazioni:
- ✓ Analisi dei contenuti dell'ordine del giorno delle assemblee per successiva istruttoria da parte del Dirigente di riferimento e valutazione dell'assessore/organo esecutivo;
- ✓ Collaborazione con il Collegio dei Revisori del Comune per lo svolgimento delle loro attività di controllo sulla partecipata;
- ✓ Controllo dei documenti di programmazione (Budget, Piani industriali) e rendicontazione (bilancio d'esercizio, bilanci sociali);
- ✓ Monitoraggio degli indicatori extra-contabili (standard qualitativi e tecnici), previsti dai contratti di servizio e/o dalle carte dei servizi, che dovranno essere trasmessi periodicamente dalla società partecipata;
- ✓ Partecipazione ai tavoli tecnici per la predisposizione, modifica e/o integrazione dei contratti di servizio con la società partecipata;

Il **livello gestionale** è in capo ai Dirigenti dei Settori competenti per materia, con funzioni di gestione e controllo specifico dell'efficacia, efficienza ed economicità dei servizi.

In particolare spettano ai Dirigenti dei singoli Settori le seguenti attività:

#### A. Contratti di Servizio:

- analisi delle clausole definitorie dei rapporti contrattuali fra ente locale e società;
- predisposizione, modifica e/o integrazione, anche con riguardo agli adempimenti di cui all'art. 34 commi 20 e 21 del D.L. 179/2012 convertito con Legge n.221/2012, dei contratti di servizio con la società e dei relativi atti conseguenti, previa analisi congiunta con l'ufficio Controllo di Gestione;
- gestione ordinaria amministrativa e contabile dei contratti di servizio;
- predisposizione di schemi tipo per la realizzazione da parte della società partecipata di reports periodici sullo stato di attuazione del contratto di servizio;
- la verifica periodica dello svolgimento del servizio in base agli indicatori previsti nel contratto di servizio;

#### B. Carta dei Servizi

- analisi degli impegni assunti dalla società nei confronti dei cittadini ed indicati nella carta dei servizi
- indicazione o condivisione di possibili indicatori che consentano il monitoraggio degli impegni stessi;
- verifica periodica.



### C. Customer satisfaction

- richiesta di indagine sulla soddisfazione del cittadino utente del servizio e successiva verifica delle risultanze.

### Ipotesi di gestione del servizio custodia.

Da quanto emerge dall'analisi economico funzionale effettuata, il servizio custodia, ancorché sia da qualificarsi come un servizio che il Comune di Avellino "deve" gestire ed affidare, deve essere stralciato dall'attuale contratto di servizio.

Ove il Comune di Avellino decidesse di continuare a far gestire il servizio custodia alla società A.C.S., la forza lavoro della società resterebbe congrua. Si renderà necessario però, stipulare **un apposito contratto di servizio** (che ne disciplini l'intero contenuto) non avendo un senso correlare il costo del servizio custodia agli incassi del servizio sosta (parchimetri). Il punto di maggiore criticità da affrontare e regolamentare in modo chiaro è la determinazione della remunerazione. Tenendo conto che la società A.C.S., rappresenta il braccio operativo del Comune, la determinazione deve essere ancorata a parametri quantitativi **fissati ex ante** e non a spese già effettuate e presentate per il rimborso. Tale fatto permette di eseguire anche una valutazione di convenienza preventiva della spesa da affrontare con la possibilità di compararla ad altre modalità organizzative dello stesso servizio. Da tener presente l'aspetto fiscale ai fini delle imposte indirette (IVA). Infatti gestendo il servizio come "servizio istituzionale" l'IVA pagata sugli acquisti diventa un costo non recuperabile.

Ove invece il Comune decidesse di non affidare alla società A.C.S. il servizio custodia, si pone il problema del personale in esubero previsto in non meno di 9 unità lavorative. Per tale personale si propone di valutare e considerare ogni legittimo strumento normativo attraverso il quale sia possibile attivare procedure di mobilità e reinternalizzazioni. In tale ipotesi mobilità e reinternalizzazioni, diventano la corsia preferenziale per la razionalizzazione della forza lavoro e collocamento delle unità in esubero.

### Il piano industriale servizio sosta e segnaletica per il prossimo triennio

Dall'esame economico – funzionale dei servizi erogati dalla società, è chiaramente evidente che la società, per il prossimo futuro, dovrebbe gestire solo il servizio sosta e piccola

---

<sup>2</sup> Determinare tale parametro o in base a numero di ore o numero di unità lavorative occorrenti per la gestione di tutte le strutture comunali.



segnaletica. Il totale degli stalli a pagamento è di n. 2.244 estesi su una lunghezza complessiva di metri 10.191. Gli stalli residenti invece sono n. 1.184 per una estensione di metri 5.226. Tali dati rispecchiamo l'attuale situazione di fatto e sono stati rilevati con sopralluoghi e misurazione sul posto.

*Tabella 17 Stalli a pagamento*

	Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4	Totali
Stalli a pagamento	617	345	656	626	2.244
Lunghezza metri	2.973	1.717	3.144	2.357	10.191

*Tabella 18 Stalli residenti*

	Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4	Totali
Stalli residenti	267	169	374	374	1.184
Lunghezza metri	1.267	811	1.675	1473	5.226

L'organico della società alla data odierna è costituito da n. 39 unità lavorative rispetto alle 40 dell'anno 2016 a causa del decesso di un dipendente. Tutti i dipendenti, con mansioni diverse, sono inquadrati contrattualmente con lo stesso livello (IV livello contratto di lavoro applicato terziario conf. commercio) senza la individuazione di figure apicali o direttive.

Sostanzialmente, con qualche variazione che però non è molto significativa, le stesse unità sono risultate così impiegate anche negli anni precedenti:

- N. 7 Amministrativi di cui n. 1 dislocata presso il Comune: n. 1 unità Personale e contabilità; n. 1 unità Personale e protocollo, n. 1 unità ufficio data base; n. 1 Rilascio permessi residenti; n. 1 unità Logistica e permessi speciali e n. 1 unità per attività di segreteria generale;
- N. 19 ausiliari del traffico di cui n. 1 unità dislocata presso il Comune;
- N. 2 Segnaletica;
- N. 11 per il servizio custodia di cui n. 2 unità dislocate presso il Comune.

Le unità lavorative adibite effettivamente e direttamente al solo servizio di sosta e segnaletica sono pari a 20. Ogni unità, per contratto applicato, deve lavorare 40 ore settimanale.

I turni di lavoro per i sei giorni settimanali sono:



- N. 18 unità osservano l'orario mattutino dalle 8 alle 13.40 e a turno fanno 2 rientri settimanali da 3 ore;
- N. 2 unità osservano il turno pomeridiano dalle 14;20 alle 20 e due rientri mattutini da 3 ore ciascuno.

Nella sottostante tabella vengono riepilogate le unità lavorativa in forza alla società utilizzate nel passato.

Tabella 19 Unità lavorative A.C.S s.r.l. anni 2009 - 2016

RISORSE UMANE	Anno							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	n.							
Amministrazione	8,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
Sosta e segnaletica	18,0	18,0	18,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0
Custodia	7,0	11,0	19,0	18,0	18,0	18,0	17,6	13,0
Collocati presso il Comune		1,0	1,0	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0
<b>Totale</b>	<b>33,0</b>	<b>37,0</b>	<b>45,0</b>	<b>45,0</b>	<b>45,0</b>	<b>45,0</b>	<b>43,6</b>	<b>40,0</b>

Tabella 20 Unità lavorative 2017

RISORSE UMANE	anno
	2017
	n.
Amministrazione	6,0
Sosta e segnaletica	20,0
Custodia	9,0
Collocati presso il Comune	4,0
<b>Totale</b>	<b>39,0</b>

La ripartizione dei costi tra diretti e indiretti è stata eseguita secondo i seguenti criteri: per i costi diretti in base alla inerenza del servizio, per quelli indiretti invece sono stati ripartiti in base al numero degli addetti. Si precisa che per quanto riguarda l'analisi economico funzionale (tabelle n. 13, 14 e 15) la ripartizione è stata eseguita in base alle effettive unità impiegate per centro di costo. In detti centri di costo sono compresi anche i costi delle unità dislocate presso il Comune anche se adibite ad altri servizi.



Il fattore lavoro rappresenta la dimensione più rilevante nell'ambito dell'assetto organizzativo per il futuro. La corretta quantificazione delle necessarie risorse umane assumerà un ruolo decisivo nel garantire le opportunità di sviluppo e crescita della società. La determinazione delle unità lavorative è in rapporto di mutua influenza con i volumi di servizio da erogare, con le scelte tecnologiche e di struttura dei turni.

L'incidenza media del costo del personale diretto e indiretto del solo servizio sosta e segnaletica sull'ammontare complessivo del costo del lavoro negli ultimi tre anni è stata del 59,3% come riepilogato nella tabella 20 Costo del personale, mentre l'incidenza del costo diretto della custodia incide sul totale costi personale per il 40,7%.

Tabella 21 Costo del personale anni 2016-2015-2014

COSTO DEL PERSONALE ESCLUSO COSTO DIRETTO CUSTODIA				
	2016	2015	2014	MEDIA
Sosta diretta	738,15	750,01	784,36	757,51
Sosta indiretta	46,44	50,72	46,55	47,90
Totale costo sosta e segnaletica	784,59	800,73	830,91	805,41
Custodia indiretta	56,77	61,99	66,16	61,64
<b>T O T A L E</b>	<b>841,36</b>	<b>862,72</b>	<b>897,07</b>	<b>867,05</b>
Incidenza sul totale costo personale	<b>63,5%</b>	<b>58,8%</b>	<b>55,6%</b>	<b>59,3%</b>
Custodia diretta	482,62	604,31	715,06	600,66
Incidenza sul totale costo personale	<b>36,5%</b>	<b>41,2%</b>	<b>44,4%</b>	<b>40,7%</b>

## Stima incassi

La stima degli incassi da ticket è stata effettuata in relazione alle quattro zone in cui è suddiviso il territorio del Comune di Avellino destinato a parcheggi a pagamento come da tabella sottostante. Le tariffe considerate sono quelle attualmente in vigore pari ad euro 1 ad ora per le zone 1 e 2, ed euro 0,75 per le zone 3 e 4. Il calcolo della piena occupazione, rappresentante la capacità massima produttiva, è stata valorizzata in base ad un impiego di 24 giorni mensili per 9 ore giornaliere. Si precisa che in ossequio al principio della prudenza e ragionevolezza, le stime sono state elaborate solo sugli incassi medi dell'ultimo triennio dei parcometri non considerando gli incassi dei permessi residenti (euro 55 mila circa) e degli incassi easypark (euro 20 mila circa). Le sanzioni non sono state considerate in quanto, con l'implementazione del sistema gestito mediante l'ausilio di mezzi elettronici (come indicato nella successiva parte di "suggerimenti e proposte) il fine non è quello di "sanzionare" ma di invogliare ad utilizzare correttamente lo stallo cosicché possa aversi anche il corretto pagamento.



Di ogni singola zona si è considerato l'incasso medio degli ultimi tre anni (2014-2016). Tale incasso medio è stato rapportato alla occupazione piena determinando la percentuale di utilizzo effettivo medio.

Tabella 22 Calcolo utilizzo medio stalli

	Numero stalli	Tariffa	Ore giorno	giorni mese	STIME		INCASSO PARCHIMETRI				
					piena occupazione MENSILE	piena occupazione ANNUALE	INCASSO EFFETTIVO anno 2014	INCASSO EFFETTIVO anno 2015	INCASSO EFFETTIVO anno 2016	INCASSO EFFETTIVO MEDIO	% UTILIZZO EFFETTIVO MEDIO
Zona 1	617	€ 1,00	9	24	€ 133,27	€ 1.599,26	€ 329,19	€ 359,44	€ 437,07	€ 375,23	23,46%
Zona 2	345	€ 1,00	9	24	€ 74,52	€ 894,24	€ 435,78	€ 412,11	€ 546,97	€ 464,95	51,99%
Zona 3	656	€ 0,75	9	24	€ 106,27	€ 1.275,26	€ 299,93	€ 306,70	€ 323,29	€ 309,98	24,31%
Zona 4	626	€ 0,75	9	24	€ 101,41	€ 1.216,94	€ 194,45	€ 188,23	€ 203,68	€ 195,45	16,06%
	2.244				€ 415,48	€ 4.985,71	€ 1.259,36	€ 1.266,48	€ 1.511,01	€ 1.345,61	28,96%

Dall'analisi di tali dati è emersa una utilizzazione media degli stalli pari al 28,96%. Le zone 1 e 3 fanno registrare un tasso di utilizzo sostanzialmente uguale. Significativamente più basso è l'utilizzo nella zona 4, zona periferica e non adeguatamente controllata. La zona 2 fa registrare l'utilizzo medio più elevato (più del doppio rispetto alle altre aree). Tale dato è riconducibile alla posizione centrale e probabilmente alla minore estensione della stessa.

La stima degli incassi per il Comune è stata fatta sulla base di 3 ipotesi.

La **prima ipotesi**, possiamo dire "ipotesi pessimistica", si basa sui dati medi dell'ultimo triennio, ossia non si ipotizza alcun incremento del volume di attività. Anche i costi sono stati stimati sulla base del valore medio riscontrato negli ultimi tre anni per la parte imputabile al solo servizio sosta e piccola segnaletica.

Tabella 23 Incassi previsti - Ipotesi pessimistica

	ipotesi pessimistica		INCASSI PREVISTI		
	INCASSO MEDIO 2014-2016	% UTILIZZO EFFETTIVO MEDIO	2017	2018	2019
Zona 1	€ 375,23	23,46%	€ 375,23	€ 375,23	€ 375,23
Zona 2	€ 464,95	51,99%	€ 464,95	€ 464,95	€ 464,95
Zona 3	€ 309,98	24,31%	€ 309,98	€ 309,98	€ 309,98
Zona 4	€ 195,45	16,06%	€ 195,45	€ 195,45	€ 195,45
	€ 1.345,61	28,96%	€ 1.345,61	€ 1.345,61	€ 1.345,61

La **seconda ipotesi**, "normale", individua un target di occupazione medio degli stalli differenziato per zona, considerando il possibile recupero dell'evasione, utilizzando l'attuale struttura operativa e realizzando un investimento tecnologico che consenta di

3 Per tale ipotesi è stata previsto un target medio del 50%



monitorare gli stalli. Per quanto riguarda i costi, essi sono stati stimati sulla base del valore medio riscontrato nell'ultimo triennio per la parte imputabile al solo servizio sosta e piccola segnaletica. Tale valore è stato prudenzialmente incrementato della variazione pari al 30% tra ricavi stimati e ricavi medi dell'ultimo triennio per considerare tutte le possibili componenti di costo influenzate dai ricavi. Per ragioni di prudenza tale variazione è stata applicata anche alla componente dei costi indiretti.

Tabella 24 Incassi previsti - Ipotesi normale

ipotesi normale			INCASSI PREVISTI		
	INCASSO MEDIO 2014-2016	% UTILIZZO EFFETTIVO MEDIO	2017	2018	2019
Zona 1	€ 375,23	23,46%	€ 495,38	€ 615,52	€ 735,66
Zona 2	€ 464,95	51,99%	€ 509,68	€ 554,41	€ 599,14
Zona 3	€ 309,98	24,31%	€ 385,19	€ 460,40	€ 535,61
Zona 4	€ 195,45	16,06%	€ 304,73	€ 414,01	€ 523,29
	€ 1.345,61	<b>28,96%</b>	€ 1.694,98	€ 2.044,34	€ 2.393,70

La terza ipotesi, "ottimistica", individua un target<sup>4</sup> di occupazione medio degli stalli differenziato per zona superiore rispetto al valore considerato nell'ipotesi di normalità. Per la componente costi la stessa è stata stimata sulla base del valore medio riscontrato nell'ultimo triennio per la parte imputabile al solo servizio sosta e piccola segnaletica. Tale valore è stato prudenzialmente incrementato del 30% della variazione tra ricavi stimati e ricavi medi dell'ultimo triennio per considerare tutte le possibili componenti di costo influenzate dai ricavi. Per ragioni di prudenza tale variazione è stata applicata anche alla componente dei costi indiretti.

Tabella 25 Incassi previsti - Ipotesi ottimistica

ipotesi ottimistica			INCASSI PREVISTI		
	INCASSO MEDIO 2014-2016	% UTILIZZO EFFETTIVO MEDIO	2017	2018	2019
Zona 1	€ 375,23	23,46%	€ 527,36	€ 679,49	€ 831,62
Zona 2	€ 464,95	51,99%	€ 518,62	€ 572,30	€ 625,97
Zona 3	€ 309,98	24,31%	€ 410,69	€ 511,41	€ 612,13
Zona 4	€ 195,45	16,06%	€ 325,01	€ 454,57	€ 584,13
	€ 1.345,61	<b>28,96%</b>	€ 1.781,69	€ 2.217,77	€ 2.653,85

<sup>4</sup> Per tale ipotesi è stata previsto un target medio del 55%



## Stima dei costi

---

Per quanto attiene alla valorizzazione dei componenti economici negativi le previsioni sono state ipotizzate in base ai seguenti parametri e considerazioni:

1. è stata fatta un'elaborazione dei costi medi dell'ultimo triennio imputandoli ai singoli servizi gestiti (sosta e segnaletica, custodia e verde) addivenendo ad una precisa identificazione dei costi diretti ed indiretti per servizio;
2. rispetto ai costi indiretti è stata fatta una valutazione tesa ad individuare quei costi, che seppur inerenti ai 3 servizi gestiti comunque, sopravvivono nella loro interezza nel bilancio della società (ad esempio addetti alla gestione amministrativa, segreteria generale, elaborazione buste paga, protocollo);
3. per il servizio sosta e segnaletica sono stati stimati costi diretti pari alla media di tali costi per il triennio 2014-2016 e costi indiretti complessivi pari alla media per il medesimo periodo;
4. nella proiezione temporale dei costi, pur ritenendo che gli stessi non debbano subire variazioni significative, è stato prudenzialmente ipotizzato che sia i costi diretti che quelli indiretti varino in aumento pari al 30% della percentuale di variazione degli incassi.

## Ipotesi di ristrutturazione del contratto di servizio

---

Lo stato attuale del contratto di servizio non offre alcun stimolo e/o motivazione a ricercare un migliore equilibrio tra costi e ricavi. **Questo è dovuto al fatto che i ricavi della società non sono correlati agli incassi per il pagamento dei ticket.** Infatti, come in precedenza più volte detto, il compenso maturato da A.C.S. s.r.l. per la gestione dei servizi è legato alla misura dei costi di diretta imputazione del servizio. Ai costi diretti viene aggiunta una percentuale del 25% a titolo di corrispettivi. Pertanto, più la società spende, senza alcun controllo in termini di inerenza e congruità, più fattura al Comune di Avellino il costo del servizio e la sua remunerazione con addebito delle relative imposte sui consumi (I.V.A.).

Pertanto, è necessaria una sostanziale rivisitazione del contratto di servizio modificando le modalità di determinazione del corrispettivo. In merito alla determinazione del corrispettivo per il servizio affidato sarebbe opportuno addivenire ad una sua quantificazione attraverso la sommatoria di due componenti: una fissa e una variabile.

La **componente fissa**, per assicurare alla società un minimo di certezza sulla propria attività, va determinata sulla base di elementi certi e precisi e potrebbe essere quantificata



attraverso il riconoscimento di un valore pari al **50%** del costo medio sostenuto negli esercizi in cui la società non ha usufruito di agevolazioni fiscali e contributive e quindi ha contabilizzato tutte le componenti di costo. Se si accetta una percentuale del 50%, il valore fisso da contratto dovrebbe essere di 615 m/€ circa.

La **componente variabile**, invece, potrebbe essere determinata attraverso il riconoscimento di una percentuale degli incassi dai parchimetri. Dall'analisi delle 3 ipotesi di stima dei costi (pessimistica, normale ed ottimistica) e del tasso di occupazione dei parcheggi emerge che il riconoscimento di una percentuale non inferiore al 45% degli incassi garantisce un equilibrio economico in tutte le ipotesi ad eccezione dell'ipotesi pessimistica.

Sul versante del Comune il risultato è sempre positivo ad eccezione dell'ipotesi pessimistica considerando l'incidenza dell'IVA al tasso del 22% che resta a carico dell'ente.

Lo sviluppo delle tre ipotesi, ad ognuna delle quali sono state ipotizzate percentuali di compenso variabile pari al 40%, 45% e 50%, ha la sua motivazione nella ricerca di **un equilibrato punto di rottura degli interessi della società e dell'ente** tale da garantire un risultato economico positivo alla società (utile di bilancio) e un onere non eccessivo a carico dell'Ente quindi tale da garantire un surplus positivo tra quanto incassa dal servizio e quanto spende (iva compreso) per l'affidamento del servizio.

Le sottostanti tabelle evidenziano quanto sopra detto.

Tabella 26 Determinazione compenso contratto di servizio - Ipotesi pessimistica

Ipotesi pessimistica		1° ipotesi	2° ipotesi	3° ipotesi
		40%	45%	50%
Incassi parchimetri Comune come da piano previsionale anno 2017	€ 1.345,61			
Incassi gestore ACS proporzionale ai ricavi		538,2	<b>605,5</b>	672,8
Costi medi ACS triennio 2014-2016 (senza costo diretto personale custodia)	€ 1.230,42			
Incassi gestore da contratto di servizio (50% costi medi 2014-2016)	50%	615,2	<b>615,2</b>	615,2
Ricavi totali		1.153,5	<b>1.220,7</b>	1.288,0
Costo totale società		1.230,4	<b>1.230,4</b>	1.230,4
Differenza		▼ - 77,0	◻ - 9,7	▲ 57,6

Tabella 27 Determinazione compenso contratto di servizio - Ipotesi normale

Ipotesi normale		1° ipotesi	2° ipotesi	3° ipotesi
		40%	45%	50%
Incassi parchimetri Comune come da piano previsionale anno 2017	€ 1.694,98			
Incassi gestore ACS proporzionale ai ricavi		678,0	762,7	847,5
Costi medi ACS triennio 2014-2016	€ 1.230,42			
Incassi gestore da contratto di servizio (50% costi medi 2014-2016)	50%	615,2	615,2	615,2
Ricavi totali		1.293,2	1.378,0	1.462,7
Costo totale società		1.326,3	1.326,3	1.326,3
Differenza		↓ - 33,1	↔ 51,7	↑ 136,4

Tabella 28 Determinazione compenso contratto di servizio - Ipotesi ottimistica

Ipotesi ottimistica		1° ipotesi	2° ipotesi	3° ipotesi
		40%	45%	50%
Incassi parchimetri Comune come da piano previsionale anno 2017	€ 1.781,69			
Incassi gestore ACS proporzionale ai ricavi		712,7	801,8	890,8
Costi medi ACS triennio 2014-2016	€ 1.230,42			
Incassi gestore da contratto di servizio (50% costi medi 2014-2016)	50%	615,2	615,2	615,2
Ricavi totali		1.327,9	1.417,0	1.506,1
Costo totale società		1.350,0	1.350,0	1.350,0
Differenza		↓ - 22,2	↔ 66,9	↑ 156,0

Nelle tabelle seguenti si riporta il risultato previsto per la società e l'Ente nelle tre ipotesi (pessimistica, normale ed ottimistica) considerando una struttura di contratto che prevede una parte fissa pari al 50% dei costi medi del triennio 2014-2016 ed una parte variabile pari al 45% degli incassi da parchimetri per l'anno 2017.

Tabella 29 Previsione incassi / costo comune bp. Pessimistica

PREVISIONE INCASSI - COSTI SERVIZIO SOSTA E SEGNALETICA - ipotesi pessimistica			
	2017	2018	2019
Incassi da parchimetri	€ 1.345,61	€ 1.345,61	€ 1.345,61
Costi diretti	€ 835,64	€ 835,64	€ 835,64
Costi indiretti	€ 394,78	€ 394,78	€ 394,78
DIFFERENZA	€ 115,19	€ 115,19	€ 115,19
Costo da contratto di servizio	€ 1.220,74		
Iva su contratto	€ 268,56		
DIFFERENZA	-€ 143,69		

Incassi da parchimetri	€ 1.345,61
Costo da contratto di servizio	€ 1.220,74
Iva su contratto	€ 268,56
DIFFERENZA	-€ 143,69



Tabella 30 Previsione incassi / costo comune hp. normale

PREVISIONE INCASSI - COSTI SERVIZIO SOSTA E SEGNALETICA - ipotesi normale			
	2017	2018	2019
Incassi da parchimetri	€ 1.694,98	€ 2.044,34	€ 2.393,70
Costi diretti	900,73	965,82	1.030,91
Costi indiretti	425,53	456,28	487,03
<b>DIFFERENZA</b>	<b>€ 368,72</b>	<b>€ 622,24</b>	<b>€ 875,77</b>
<b>Diifferenza cumulata</b>	<b>€ 368,72</b>	<b>€ 990,96</b>	<b>€ 1.866,73</b>
Costo da contratto di servizio	€ 1.377,95		
Iva su contratto	€ 303,15		
<b>DIFFERENZA</b>	<b>€ 13,88</b>		

Incassi da parchimetri	€ 1.694,98
Costo da contratto di servizio	€ 1.377,95
Iva su contratto	€ 303,15
<b>DIFFERENZA</b>	<b>€ 13,88</b>

Tabella 31 Previsione incassi / costo comune hp. ottimistica

PREVISIONE INCASSI - COSTI SERVIZIO SOSTA E SEGNALETICA - ipotesi ottimistica			
	2017	2018	2019
Incassi da parchimetri	€ 1.781,69	€ 2.217,77	€ 2.653,85
Costi diretti	€ 916,89	€ 998,13	€ 1.079,37
Costi indiretti	€ 433,16	€ 471,54	€ 509,92
<b>DIFFERENZA</b>	<b>€ 431,64</b>	<b>€ 748,10</b>	<b>€ 1.064,55</b>
<b>Diifferenza cumulata</b>	<b>€ 431,64</b>	<b>€ 1.179,74</b>	<b>€ 2.244,29</b>
Costo da contratto di servizio	€ 1.416,97		
Iva su contratto	€ 311,73		
<b>DIFFERENZA</b>	<b>€ 52,99</b>		

Incassi da parchimetri	€ 1.781,69
Costo da contratto di servizio	€ 1.416,97
Iva su contratto	€ 311,73
<b>DIFFERENZA</b>	<b>€ 52,99</b>



In merito al sistema dei controlli si invita il Comune di Avellino, come in precedenza illustrato, all'implementazione di un efficiente e funzionale sistema di controllo sia nella fase preventiva, sia in quella concomitante la gestione del servizio che in quella susseguente in fase consuntiva.

## **Proposte e suggerimenti servizio sosta e segnaletica**

I seguenti suggerimenti e proposte sono maturate da evidenti criticità rilevate nel corso della gestione del servizio.

1. Trasferimento sede operativa in quanto è sovradimensionata rispetto alle effettive esigenze.
2. Tenendo conto della non vasta area di riferimento si suggerisce di uniformare le tariffe per tutte le zone. Infatti, in alcune zone, data la vicinanza di parchimetri con tariffe diverse molti utenti effettuano il pagamento con l'utilizzo del parchimetro che applica la tariffa minore.
3. Si rende opportuno stabilire che l'importo minimo debba essere corrisposto almeno per un'ora. Attualmente per alcune zone è previsto un importo inferiore.
4. Si invita a considerare l'orario della sosta dalle ore 8:00 alle ore 20:00 senza interruzione di continuità escludendo la domenica e i giorni festivi. Limitatamente al periodo estivo si suggerisce di allungare il periodo di sosta a pagamento fino alle ore 22:00. Attualmente l'orario di sosta va dalle ore 8:30 alle 13:30 e dalle 16:00 alle 20:00, domenica e festivi esclusi. Ove si decidesse di prevedere l'orario di sosta dalle ore 8:00 alle ore 20:00 si renderà necessario rimodulare l'intero piano d'impresa essendo il presente basato su un volume di ore giornaliere pari a nove (dalle ore 8:30 alle 13:30 e dalle 16:00 alle 20:00). Infatti da tale previsione si registra un incremento di volume produttivo del 33%, passando dalle attuali 2.592 ore annuali a 3.456 ore annue. Chiaramente tale incremento richiede una diversa valutazione sulle risorse umane da impiegare per la copertura del servizio.
5. Si suggerisce di prevedere speciali forme di "Abbonamenti per commercianti e professionisti" mensili, trimestrali, semestrali e annuali. Per tali soggetti vanno individuate delle apposite aree. Chiaramente si suggerisce di prevedere delle tariffe differenziate.
6. Si invita a prevedere apposite convenzioni da stipulare con le amministrazioni pubbliche a favore dei propri dipendenti.



7. Si invita a disciplinare in modo chiaro ed esaustivo la disciplina dei permessi per i residenti e rivederne il procedimento amministrativo per il relativo rilascio sia sul versante controllo documentale che tempi di rilascio.
8. Maggiori controlli su permessi rilasciati a persone svantaggiate, ma di fatto utilizzato da familiari/altri soggetti.
9. Si invita ad implementare un sistema fondato sulle nuove ed innovative tecniche digitali attraverso il quale con un sistema accentrato, inserendo il numero di targa dell'autovettura e del relativo stallo occupato si monitora lo stallo utilizzato in modo da tenere sotto controllo, in remoto, la scadenza del ticket e aggiornare in tempo reale l'operatore addetto al controllo di zona al fine di rilevare l'infrazione.
10. Si suggerisce di implementare e gestire il sistema sanzionatorio utilizzando strumenti informatici attraverso un palmare e relativa stampante da affidare in dotazione all'ausiliare addetto al controllo in modo da contestare l'infrazione e trasmettere in tempo reale la notifica dell'infrazione ad un sistema centrale che procederà poi alla gestione del successivo flusso amministrativo del procedimento di infrazione.



## Conclusioni

---

Il sottoscritto, Greco Giovanni, nella sua qualità di amministratore della società ACS, nonché nella sua qualità di dottore commercialista ed esperto contabile e revisore legale, iscritto presso l'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabile della provincia di Avellino, ispirato da regole tecniche seguite nella prassi professionale, perviene alle seguenti conclusioni, le quali appunto, sono espressione di un puro giudizio fondato su regole tecnico-contabili.

Pertanto le stesse conclusioni non sono da considerare giuridicamente come un "parere" (obbligatorio o vincolante) da porre a supporto e giustificazione di un provvedimento amministrativo previsto dalla legge, ma come un atto tecnico derivante da stime e valutazioni.

Limitatamente al servizio sosta e piccola segnaletica stradale - tenendo conto delle proposte e suggerimenti, degli obiettivi fissati, delle linee di azione da intraprendere, dell'insieme degli interventi previsti nel presente piano, sulla base della valutazione in termini di costi, ricavi ed incassi da parte del Comune, come in precedenza evidenziato nelle tabelle ed argomentazioni esposte preventivamente, considerando gli obiettivi di redditività e di potenzialità economico-strutturale dimostrati essere favorevoli nelle varie ipotesi elaborate per l'intero triennio 2017-2018-2019 - si ritiene la piena sostenibilità della gestione in affidamento del servizio alla società A.C.S. s.r.l.

Per il servizio custodia, la scelta del mantenimento del servizio all'esterno o della reinternalizzazione deve essere operata secondo un'attenta analisi preventiva ed essere guidata dai criteri di convenienza economica e miglioramento qualitativo dei servizi. Ove si decidesse di affidare il servizio alla società è necessario fare un apposito contratto di servizio.

In conclusione, testata la fattibilità economico finanziaria del piano e verificata così, la coerenza della scelta di affidamento, **limitatamente al servizio sosta e piccola segnaletica stradale impiegando le medesime unità lavorative che ad oggi eseguono il servizio,** fermo restando le caratteristiche di società in house, si ritiene il presente piano d'impresa sostenibile ed accettabile nei suoi valori economici e finanziari i quali mostrano una coerenza e convenienza economica nella scelta di affidamento alla società A.C.S. da parte del Comune di Avellino per l'intero triennio 2017-2018-2019.

Avellino, 20 aprile 2017

Giovanni Greco  


## Appendice Tabelle

TABELLA 1 SOSTA E SEGNALETICA ANNI 2009-2016.....	8
TABELLA 2 CUSTODIA ANNI 2009-2016.....	8
TABELLA 3 VERDE ANNI 2014-2016.....	8
TABELLA 4 SOSTA E SEGNALETICA COSTI DIRETTI E INDIRETTI 2016/2015/2014.....	9
TABELLA 5 CUSTODIA COSTI DIRETTI E INDIRETTI 2016/2015/2014.....	9
TABELLA 6 VERDE COSTI DIRETTI E INDIRETTI 2016/2015/2014.....	10
TABELLA 7 CREDITO D'IMPOSTA UTILIZZATO.....	11
TABELLA 8 CONTRIBUTI PREVIDENZIALI PAGATI.....	11
TABELLA 9 BILANCI ESERCIZI 2009 – 2016.....	12
TABELLA 10 RIEPILOGO INCASSI COMPLESSIVI COMUNE DI AVELLINO.....	13
TABELLA 11 RIEPILOGO FATTURATO A.C.S. ....	13
TABELLA 12 RIEPILOGO COSTI DEI SERVIZI SOSTENUTI ANNI 2009/2016.....	14
TABELLA 13 ANALISI ECONOMICA SERVIZIO SOSTA E SEGNALETICA.....	14
TABELLA 14 ANALISI ECONOMICA SERVIZIO CUSTODIA.....	15
TABELLA 15 ANALISI ECONOMICA SERVIZIO VERDE.....	15
TABELLA 16 UTILIZZO STALLI.....	16
TABELLA 17 STALLI A PAGAMENTO.....	22
TABELLA 18 STALLI RESIDENTI.....	22
TABELLA 19 UNITÀ LAVORATIVE A.C.S S.R.L. ANNI 2009 - 2016.....	23
TABELLA 20 UNITA LAVORATIVE 2017.....	23
TABELLA 21 COSTO DEL PERSONALE ANNI 2016-2015-2014.....	24
TABELLA 22 CALCOLO UTILIZZO MEDIO STALLI.....	25
TABELLA 23 INCASSI PREVISTI - IPOTESI PESSIMISTICA.....	25
TABELLA 24 INCASSI PREVISTI - IPOTESI NORMALE.....	26
TABELLA 25 INCASSI PREVISTI - IPOTESI OTTIMISTICA.....	26
TABELLA 26 DETERMINAZIONE COMPENSO CONTRATTO DI SERVIZIO - IPOTESI PESSIMISTICA.....	28
TABELLA 27 DETERMINAZIONE COMPENSO CONTRATTO DI SERVIZIO - IPOTESI NORMALE.....	29
TABELLA 28 DETERMINAZIONE COMPENSO CONTRATTO DI SERVIZIO - IPOTESI OTTIMISTICA.....	29
TABELLA 29 PREVISIONE INCASSI /COSTO COMUNE HP. PESSIMISTICA.....	29
TABELLA 30 PREVISIONE INCASSI / COSTO COMUNE HP. NORMALE.....	30
TABELLA 31 PREVISIONE INCASSI /COSTO COMUNE HP. OTTIMISTICA.....	30

