



SETTORE PROGRAMMAZIONE TERRITORIALE
Servizio Pianificazione della Mobilità

SERVIZI PUBBLICI LOCALI DI RILEVANZA ECONOMICA

AFFIDAMENTO IN HOUSE

motivazione qualificata per la deliberazione di affidamento ai sensi dell'articolo 17 del decreto legislativo n. 201 del 2022

Il Direttore del Settore
arch. Luca Nosedà

Documento informatico sottoscritto con firma digitale ai sensi dell'art. 24 del D.Lgs. n. 82/2005 e s.m.i.

INFORMAZIONI DI SINTESI Ente affidante

Codice fiscale
Denominazione
Natura

80005370137
Comune di Como
Comune

Organismo in house

Codice fiscale
Denominazione
Altri soci
Settori di attività

02323170130
Como Servizi Urbani CSU S.r.l
NO
Gestione di servizi pubblici di interesse locale, includendo storicamente e attualmente aree come la gestione dei parcheggi, impianti sportivi, strutture portuali

Informazioni sull'affidamento

Servizio/i oggetto di affidamento in house

Gestione di servizi pubblici di interesse locale, includendo storicamente e attualmente aree come la gestione dei parcheggi, impianti sportivi, strutture portuali

Precedente gestore del servizio
Durata

Como Servizi Urbani CSU S.r.l
5 anni dalla data di sottoscrizione del contratto

Importo complessivo dell'affidamento

47.696.589,28 euro

Indicazione di eventuale delibera di costituzione società/acquisto partecipazioni

Al netto dell'IVA

NO

Ambito territoriale interessato dall'affidamento

Comune di Como

Numero abitanti residenti nell'area di fornitura del servizio

84.774 circa (solo Comune di Como)

Informazioni sul controllo analogo

Tipologia di controllo su organismo in house
Percentuale di quote di partecipazione dell'ente affidante nell'organismo in house
Presenza di partecipazioni private prescritte da norme di legge
Indicazione delle clausole statutarie sul controllo analogo

Esclusivo
100%

NO

La società è **soggetta all'indirizzo, direzione e controllo del Comune di Como.**

L'istituto del controllo analogo richiede che la gestione sia per statuto assoggettata a **forme di controllo analoghe a quelle esercitate dagli enti pubblici sui propri uffici**, con modalità e intensità di comando non riconducibili alle sole facoltà spettanti al socio ai sensi del codice civile.

1. Nomina e Revoca degli Organi Sociali: Il Comune nomina e revoca l'Organo amministrativo (Amministratore Unico o Consiglio di Amministrazione) e/o i suoi singoli componenti.

2. Poteri di Veto/Autorizzazione: Il potere del Comune di autorizzare preventivamente o porre il veto su determinate delibere, atti o operazioni rilevanti per la società (es. fusioni, scissioni, modifiche statutarie, piani economico-finanziari, ecc.).

3. Monitoraggio e Direzione: L'esercizio di

Indicazione sulla presenza di patti parasociali	poteri autorizzativi, ispettivi e di indirizzo per il perseguimento dell'interesse pubblico, il controllo di gestione e il monitoraggio dei risultati. 4. Tariffe: Le tariffe applicate da CSU (es. per i parcheggi) sono fissate dall'Amministrazione Comunale NO
Informazioni su attività prevalente	
Quantificazione dell'attività svolta nei confronti dell'ente affidante rispetto al totale dell'attività (%)	100%
Eventuale produzione ulteriore:	
Attività svolta	
Soggetti ai quali è rivolta	
Quantificazione (%)	

MOTIVAZIONE QUALIFICATA

SEZIONE A – Sussistenza dei requisiti previsti dall'ordinamento europeo e nazionale per l'affidamento a società in house (d.lgs. 201/2022, art. 17, comma 1).

L'affidamento diretto a una società in house è legittimo solo qualora la società non sia un soggetto terzo rispetto all'amministrazione, ma ne costituisca una sua "longa manus". Ciò richiede la rigorosa verifica dei tre requisiti di matrice europea, oggi codificati nel D.Lgs. n. 175/2016 (Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica) e nel D.Lgs. n. 36/2023 (Codice dei Contratti Pubblici).

Dall'analisi dello Statuto di CSU S.r.l., tali requisiti risultano pienamente soddisfatti.

A.1 STRUTTURA SOCIETARIA: Società di Capitali a Responsabilità Limitata in piena proprietà del Comune di Como.

A.2 CONTROLLO ANALOGO:

Natura della Società: La CSU S.r.l. è una società a responsabilità limitata a totale partecipazione pubblica, soggetta all'**indirizzo, direzione e controllo del Comune di Como** e degli eventuali altri Enti Pubblici soci, ai sensi della normativa vigente e delle disposizioni statutarie.

Obbligo di Fatturato: La Società svolge la parte prevalente della propria attività in favore dei Soci, e almeno l'**ottantuno per cento (81%) del fatturato** deve essere effettuato nello svolgimento dei compiti ad essa affidati dal Comune di Como e dagli altri Enti Pubblici soci.

Clausole Statutarie sul Controllo Analogico (Art. 5)

L'**Articolo 5** dello Statuto disciplina l'esercizio del Controllo Analogico, specificando che il Comune di Como e gli eventuali altri Enti Pubblici soci lo esercitano sulla Società in house in modo analogo a quello esercitato sui propri servizi.

A tale scopo, lo Statuto prevede le seguenti forme di controllo, suddivise per tipologia:

a) Controllo sugli Organi

- I Soci hanno il **potere di designazione** per la nomina dell'Organo Amministrativo, nonché il **potere di proposta di revoca** dello stesso o di singoli componenti.

b) Controllo sull'Andamento Economico Gestionale

- **Controllo Preventivo:** I Soci approvano il **Piano Industriale e degli Investimenti Triennale**, il **Piano Economico-finanziario Triennale** e il **Budget** (Art. 19), predisposti dall'Organo Amministrativo.
- **Controllo Concomitante:** Vengono predisposte e approvate **relazioni periodiche trimestrali e una**

semestrale (Art. 20).

- **Controllo Consuntivo:** Avviene attraverso l'approvazione del **bilancio consuntivo** (Art. 21), che include una relazione sugli scostamenti rispetto ai dati previsionali.

c) Controllo sulla Qualità dell'Amministrazione

- **Limitazione dei Poteri Amministrativi:** I poteri di gestione dell'Organo Amministrativo sono limitati, con espansione dei poteri dei Soci che divengono di natura **autorizzatoria** per le attività più rilevanti e strategiche (Art. 10).
 - È riservato un **potere autonomo al Socio ente locale** in talune decisioni che riguardano la gestione del proprio servizio.
- **Adozione di Modelli di Trasparenza e Anticorruzione:** È imposta l'adozione dei modelli organizzativi della Legge 231/2001, della Legge 190/2012, delle procedure di trasparenza (ex D.Lgs 33/2013) e del regolamento per il reclutamento del personale (ex Art. 18 D.L. 112/2008).

d) Poteri Ispettivi

- L'Organo Amministrativo ha l'obbligo di **trasmettere al Socio ente locale i dati e le informazioni** previste e di **relazionare** (Art. 22).

e) Dipendenza della Società in materia di Strategia

- Le decisioni più rilevanti e strategiche, come le **politiche aziendali**, competono ai Soci enti locali (Art. 10).
- Il budget di previsione (Art. 21) **declina gli indirizzi** dei Soci enti locali, coerentemente con le disposizioni del D.Lgs 267/2000 (Art. 147 *quater* e 170).

f) Regolamentazione dei Servizi

- Gli Enti Soci definiscono **disciplinari per lo svolgimento del servizio** (ai sensi dell'Art. 3) che prevedono la regolamentazione dei servizi affidati direttamente, definendo le modalità di **vigilanza e di controllo** sui servizi e sulla gestione.

Altre Clausole Rilevanti

- **Principio di Continuità del Controllo:** Il Controllo Analogo in capo al Comune di Como sarà esercitato nel rispetto delle disposizioni previste nel tempo dal **Regolamento comunale sul sistema dei controlli interni**.
- **Intrasferibilità delle Quote (Requisito *in house*):** È fatto **divieto di alienare o trasferire quote** del capitale sociale a soggetti privati. Per l'intera durata, tutte le quote devono essere detenute da Enti Pubblici e il capitale è incedibile.

Il Comune di Como esercita dunque su CSU un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi, tale da consentirgli un'influenza determinante sia sugli obiettivi strategici che sulle decisioni importanti della società.

Si sono sopra indicate fra le altre, le clausole dello Statuto Societario in forza delle quali si prevedono infatti plurimi e stringenti strumenti di controllo, fra le quali le più rilevanti già citate sono le seguenti:

Art. 5 - Indirizzi, direzione e controllo da parte degli Enti Soci: Questo articolo disciplina in modo esplicito e dettagliato le forme di controllo preventivo (approvazione del Piano Industriale e del Budget), concomitante (relazioni periodiche) e consuntivo (approvazione del bilancio). Prevede inoltre il potere di designazione e revoca dell'organo amministrativo e riserva ai soci le decisioni strategiche.

Art. 10 - Competenza dell'Assemblea dei Soci: Riserva alla competenza inderogabile dell'Assemblea dei soci le decisioni più rilevanti, tra cui l'approvazione del bilancio e del budget, la nomina degli organi sociali, le modifiche statutarie e le autorizzazioni per operazioni straordinarie di investimento o finanziamento superiori a determinate soglie.

Art. 14 - Amministrazione della Società: Stabilisce che l'Organo Amministrativo "assicura il recepimento e l'attuazione delle direttive, indirizzi ed atti programmatici degli Enti Soci".

Queste clausole statutarie dimostrano in modo inequivocabile la sussistenza di un controllo strutturale e funzionale che eccede i normali poteri del socio di maggioranza secondo il diritto civile, configurando il requisito del controllo analogo.

A.3 DESCRIZIONE E QUANTIFICAZIONE DELL'ATTIVITÀ SVOLTA NEI CONFRONTI DELL'ENTE AFFIDANTE (INDICAZIONE DELL'EVENTUALE PRODUZIONE ULTERIORE)

Attività Prevalente

La società in house deve svolgere la parte più importante della propria attività (oltre l'80% del fatturato) con l'ente o gli enti pubblici che la controllano. Anche questo requisito è espressamente recepito nello Statuto di CSU:

Art. 3.3: *"La Società svolge la parte prevalente della propria attività in favore del Comune di Como e degli altri Enti Pubblici soci, nel rispetto dei limiti consentiti dall'ordinamento nazionale e comunitario. Almeno l'ottantuno per cento del fatturato deve essere effettuato nello svolgimento dei compiti a essa affidati dal Comune di Como e dagli altri Enti Pubblici soci".*

La previsione statutaria garantisce il rispetto del requisito dell'attività prevalente, vincolando la società a operare quasi esclusivamente come braccio operativo del Comune.

Partecipazione Pubblica

Il capitale della società in house deve essere interamente pubblico. Lo Statuto di CSU blinda la compagine sociale, escludendo qualsiasi forma di partecipazione privata:

Art. 6.2: *"Per l'intera durata della Società, tutte le quote di partecipazione devono essere detenute in proprietà dal Comune di Como ed eventualmente da altri Enti Pubblici..."*.

Art. 8.1: *"E' fatto divieto di alienare o trasferire quote del capitale sociale, anche minoritarie, a soggetti privati"*.

La totalità della partecipazione in mano pubblica è dunque garantita statutariamente.

SEZIONE B – Motivazione qualificata:

Si da atto che, come da schema ANAC, la presente sezione B è prevista per gli affidamenti sopra soglia comunitaria come il caso in esame.

Si evidenzia come il contenuto della presente Sezione B sia anche riscontrabile all'interno della Relazione ex. Art.14 del D.lgs. 201/2022.

B.1 IMPOSTAZIONE DELL'ANALISI DI MERCATO

Identificazione degli indicatori applicabili

In attuazione di quanto disposto dall'art. 8 D.Lgs. 201/2022, il Ministero delle Imprese e del *Made in Italy* ha adottato:

i) con decreto del 31 agosto 2023, le linee guida necessarie alla redazione del piano economico finanziario e lo schema contenente l'individuazione degli indicatori di qualità per i servizi pubblici locali non a rete di rilevanza economica;

ii) con decreto del 16 maggio 2025, i modelli di bando e contratto tipo per i servizi pubblici locali non a rete di rilevanza economica.

Entrambi i decreti riguardano specificamente *"gli impianti sportivi (eccezion fatta per gli impianti a fune), i parcheggi, i servizi cimiteriali e funebri, le luci votive, il trasporto scolastico"*, e dunque sono direttamente applicabili al servizio gestione delle Aree di Sosta e parcheggio a pagamento.

Si tiene in ogni caso conto, per quanto pertinenti, rispetto al servizio oggetto d'affidamento i seguenti indicatori:

Definizione procedure di attivazione/variazione/cessazione del servizio (modulistica, accessibilità per l'acquisto, accessibilità alle informazioni e canali di comunicazione, etc.)
Tempo di risposta alle richieste di attivazione del servizio
Tempo di risposta alle richieste di variazione e cessazione del servizio

Tempo di attivazione del servizio
Tempo di risposta motivata a reclami
Tempi di risposta motivata a richieste di rettifica degli importi addebitati
Tempo di intervento in caso di segnalazioni per disservizi
Cicli di pulizia programmata
Carta dei servizi
Modalità di pagamento e/o gestione delle rateizzazioni
Qualità tecnica
Mappatura delle attività relative al servizio
Mappatura delle attrezzature e dei mezzi
Predisposizione di un piano di controlli periodici
Obblighi in materia di sicurezza del servizio
Accessibilità utenti disabili
Altri indicatori
Qualità connessa agli obblighi di servizio pubblico
Agevolazioni tariffarie
Accessi riservati
Altri indicatori connessi agli obblighi di servizio pubblico

Indicazione dei risultati delle pregresse gestioni e loro confronto con gli indicatori applicabili

L'analisi dei risultati gestionali ed economici desumibili dalla Relazione ex art. 30 del d.lgs. 201/2022 evidenzia una coerenza complessiva tra gli indicatori applicabili al servizio di gestione delle aree di sosta del Comune di Como e le condizioni economiche e qualitative stabilite nel contratto di servizio, incluse quelle derivanti dagli obblighi di servizio pubblico.

Dal punto di vista economico, i proventi riconosciuti all'Ente affidante (pari a € 5.950.000 oltre IVA nel 2025) risultano proporzionati all'andamento del fatturato complessivo (€ 6.093.013,89 oltre IVA), mentre gli oneri per mancata fruibilità degli stalli – limitati a € 50.400 nel 2025 – rappresentano incidenze contenute e fisiologiche, coerenti con gli obblighi dell'Ente di assicurare lo svolgimento di manifestazioni, lavori pubblici o esigenze straordinarie.

La struttura dei costi e dei margini, come emerge dal conto economico riclassificato al 30 settembre 2025, conferma l'equilibrio tra risorse disponibili e costi connessi agli obblighi di servizio pubblico. L'incidenza del canone comunale sul totale fatturato (73,03%) e il costo del personale addetto agli impianti (6,30%) risultano pienamente compatibili con gli standard previsti nel contratto. Anche gli investimenti realizzati nel 2025 – in particolare sulle strutture Val Mulini e Auguadri – dimostrano la capacità del gestore di mantenere adeguati livelli di decoro, sicurezza e funzionalità richiesti dagli obblighi pubblici.

Sotto il profilo qualitativo, gli indicatori di efficacia gestionale confermano il rispetto degli standard della Carta dei Servizi: controllo funzionamento parcometri in tempo reale e tempi di intervento entro 3 ore al 100%, assistenza 24/7 negli autosili al 100%, fermo macchina dei parcometri inferiore all'1%. Anche la regolarità della sosta nelle diverse tipologie di aree (9,1% parcometri e 2,5% posti residenti) risulta in linea con la capacità operativa del servizio di controllo, integrato dagli investimenti in tecnologie per il miglioramento dell'efficacia (implementazione del sistema Falco Camera).

Gli indicatori di efficienza mostrano livelli coerenti con il fabbisogno di servizio e con gli obiettivi previsti: tassi di occupazione significativi negli autosili (24,75% Auguadri e 39,55% Val Mulini), elevatissima saturazione dell'area camper (71,69%), con 1.475.415 di transazioni ai parcometri con incasso medio allineato ai parametri attesi. Il rapporto tra numero complessivo posti e numero di addetti (268 posti/addetto

per autosili e 556 posti/ausiliari nelle aree attrezzate parcometro) e ricavi generati risulta coerente con il dimensionamento del servizio.

Per quanto riguarda la qualità percepita, le rilevazioni di Customer Satisfaction del settembre 2025 evidenziano valutazioni molto positive: disponibilità e cortesia del personale, pulizia, informazioni, assistenza e modalità di pagamento raggiungono punteggi dal 95% al 100%, confermando la sostanziale corrispondenza tra qualità programmata e qualità percepita.

Nel complesso, il confronto tra indicatori applicabili e condizioni contrattuali evidenzia che gli obblighi di servizio quali continuità del servizio, controllo della sosta, assistenza all'utenza, presidio delle infrastrutture e gestione degli eventi pubblici risultano adeguatamente considerati sia nella struttura dei costi sia negli standard qualitativi monitorati. I risultati conseguiti confermano la coerenza e sostenibilità dell'affidamento, con *performance* gestionali generalmente superiori ai valori attesi e con un piano di interventi migliorativi in corso (ampliamento area camper, attivazione sistema Falco, implementazioni gestionali), idoneo a garantire l'evoluzione e il mantenimento della qualità del servizio nel rispetto degli obblighi pubblici.

B.2 RAGIONI DEL MANCATO RICORSO AL MERCATO

Al fine di esprimere la motivazione richiesta dall'art. 17 del D.lgs. 201/2022, si evidenzia che sulla base della Relazione ex art. 30 del 2025 del medesimo decreto legislativo, risulta che la gestione del servizio di sosta da parte della società *in house* garantisce livelli di continuità, qualità, efficacia ed efficienza tali da rendere l'affidamento *in house* uno strumento sicuramente idoneo e coerente con gli interessi pubblici affidati all'Ente.

B.2.1 ANALISI DI MERCATO

Avendo preliminarmente provveduto a sviluppare per quanto attiene al Servizio di gestione della *Aree di Sosta e Parcheggio Comunali*, sia un PEF relativo alla gestione tramite Concessione, che un PEF relativo alla gestione a mezzo In House, è stato possibile confrontare le risultanze economico finanziarie di tali Piani, che ovviamente ai fini del confronto, presentavano le medesime entità relative alle Voci del Conto Economico.

Dal confronto è stato rilevato che il PEF della "Gestione In House" presenta un'entità degli Indicatori WACC e Ke più ridotta rispetto a quella dei relativi Indicatori del PEF della "Concessione" – ovvero si è rilevato come il costo delle fonti risultasse minore nel PEF della Gestione In House.

Il PEF della "Gestione In House" presenta Indicatori di Redditività – VAN Operativo e VAN Azionista - di entità maggiore rispetto a quelli del PEF della "Concessione" – ovvero la redditività del PEF della "Gestione In House" risulta maggiore rispetto a quella del PEF della "Concessione";

Il PEF della "Gestione In House" rappresenta, pertanto, una maggiore Convenienza Economica rispetto al PEF della "Concessione".

B.2.2 EFFICIENTE GESTIONE DEL SERVIZIO

L'attuale gestore garantisce, come attestato nella relazione ex art. 30 citata, un presidio costante e di qualità: il controllo in tempo reale del funzionamento dei parcometri raggiunge il 100%, così come gli interventi in caso di malfunzionamento entro tre ore; l'assistenza all'utenza negli autosili è assicurata 24 ore su 24 e 7 giorni su 7, mentre l'attività di controllo delle zone di sosta, effettuata quotidianamente su quattro turni, presenta una copertura del 75%.

Tali livelli di continuità e tempestività potrebbero risultare significativamente compromessi dall'espletamento di una gara e dall'eventuale subentro di un operatore esterno, con conseguenti rischi per la regolarità del servizio.

Inoltre, la società *in house* detiene un **know-how altamente specializzato**, maturato negli anni e relativo alla gestione integrata degli impianti, alla manutenzione ordinaria e straordinaria, alla gestione dei sistemi di pagamento digitali e all'attività di vigilanza e controllo della sosta tramite strumenti informatizzati.

La relazione ex art. 30 evidenzia la capacità della società di effettuare in autonomia interventi tecnici

complessi, tra cui le manutenzioni degli impianti elettrici e di illuminazione degli autosili, il presidio dei parcometri mediante personale dedicato e formato, nonché un sistema digitale evoluto per il tracciamento delle verifiche e per la gestione degli abbonamenti residenti.

B.2.3 BENEFICI ATTESI PER LA COLLETTIVITA'

Sotto il profilo della **qualità percepita dagli utenti**, le indagini di customer satisfaction effettuate nel settembre 2025 restituiscono un quadro ampiamente positivo: tutti gli indicatori relativi al personale (cortesia, completezza delle informazioni, competenza), alla pulizia, all'illuminazione e agli orari di apertura registrano percentuali tra il 95% e il 100% di giudizi "buono/ottimo". Gli utenti hanno particolarmente apprezzato gli interventi di miglioramento realizzati nel corso del 2025 e l'ampliamento delle modalità di pagamento.

Il mantenimento di tale livello qualitativo, unitamente alla capacità del gestore di programmare ulteriori azioni di miglioramento — quali l'ampliamento dell'area camper Tavernola e l'introduzione del sistema FALCO Camera per il controllo targhe — conferma l'idoneità della gestione in house a soddisfare le esigenze dell'utenza.

Sotto il profilo economico-finanziario, la verifica dei dati riportati nella relazione ex art. 30 d.lgs. 201/2022 conferma la **convenienza dell'affidamento in house** rispetto a una gestione tramite gara.

Per l'Ente, i proventi derivanti dal canone annuo risultano pari a € 3.333.385 oltre IVA per l'esercizio 2024 e € 5.950.000 oltre IVA per l'esercizio 2025, mentre gli oneri a carico del Comune sono limitati a € 50.400 IVA compresa per il 2025, riferiti alla mancata fruibilità di stalli in occasione di eventi o lavori pubblici.

Il rapporto costi/benefici è quindi ampiamente favorevole all'Amministrazione.