

ALLEGATO 2



*Ai signori Soci*

*c/o loro sedi*

*e, p.c. Al Comitato per l'indirizzo ed il controllo*

*delle amministrazioni titolari delle partecipazioni*

PROV. 854

*Cavenago Brianza 15 marzo 2016.*

OGGETTO: Piano di razionalizzazione delle società e partecipazioni societarie.  
Legge n. 190/2014 (legge di stabilità 2015)  
Elementi per la predisposizione della relazione di cui all'art. 1, comma 612.

Con precedente note rispettivamente in data 5/3, 23/3, 15/6, 24/8/2015 e 8/2/2016, la scrivente CEM forniva una serie di informazioni ed elementi ritenuti utili al fine di agevolare gli Enti soci in fase di predisposizione e di successiva verifica del Piano Operativo di Razionalizzazione delle società partecipata.

Con l'approssimarsi del termine previsto dal comma 612 della L. 190/2014 per la predisposizione della "relazione sui risultati conseguiti" in attuazione del predetto POR, da pubblicare sui siti internet istituzionali delle singole amministrazioni unitamente all'inoltro alla sezione regionale di controllo della Corte dei conti, stanno pervenendo da parte dei soci numerose istanze volte a richiedere indicazioni ed elementi di supporto per la predisposizione della predetta relazione.

Ciò premesso, si intende con la presente fornire gli elementi ritenuti maggiormente significativi per l'assolvimento di tale obbligo da parte dei competenti organi degli enti soci: in tale ottica, ritenendo di fare cosa gradita, è stato predisposto un documento riepilogativo - che viene trasmesso in formato word - così da semplificare massimamente l'acquisizione degli elementi di interesse pur nelle diverse strutturazioni del Piano adottate dai singoli Comuni.

Nel merito delle questioni, si evidenzia inoltre come una parte delle richieste pervenute non tengano debitamente in conto la realtà aziendale incarnata dalla società, come già rappresentato dalla precedente nota in data 15 giugno u.s., soprattutto dopo che l'Assemblea degli Azionisti dello scorso 22 dicembre ha approvato il nuovo Piano di Sviluppo di CEM Ambiente S.p.A. 2016-2020 e, conseguentemente, gli elementi ed indirizzi essenziali che dovranno essere osservati in fase di predisposizione del progetto esecutivo di dettaglio del nuovo affidamento dei servizi di igiene urbana, elementi ed indirizzi che - unitamente agli obiettivi del piano - si richiamano integralmente.

Località Cascina Sofia - 20873 Cavenago di Brianza (MB)

Partita IVA 03017130968 - Codice Fiscale 03965170156 - R.E.A. Monza e Brianza 1518954 - Capitale Sociale € 14.320.000 i.v.

www.cemambiente.it

tel. 02.9524191

fax 02.95241962/3

info@cemambiente.it

Si ritiene inoltre fondamentale rammentare l'ampiezza delle informazioni e dei dati pubblicati nell'area pubblica del sito internet aziendale [www.cemambiente.it](http://www.cemambiente.it), sezione "amministrazione trasparente" e - ancor più - nella area riservata, dove sono pubblicati una serie di dati ulteriori relativi al funzionamento della società ed agli atti e dei provvedimenti adottati dai diversi organi, elementi tutti che ben si prestano a fornire ai Comuni elementi essenziali per valutare le attività svolte dalla propria partecipata e lo stato di realizzazione dei diversi obiettivi. Allo stesso modo si richiamano le ulteriori comunicazioni periodiche inviate ai soci, quali - a titolo esemplificativo - quella riferita alle previsioni di cui all'art. 1, comma 735, della l. 296/2006, relativamente all'incarico ed al compenso dell'Amministratore unico della società.

Nel merito dei predetti elementi ed obiettivi si rimarca peraltro la considerazione già più volte evidenziata circa la stretta necessità che - anche attraverso il Comitato di indirizzo e controllo strategico, la cui funzione è quella di consentire un più efficace controllo analogo congiunto da parte degli oltre cinquanta azionisti della società - vengano definiti degli indirizzi omogenei ed unitari, e dunque tali da risultare effettivamente e concretamente adeguati alla realtà della società e tali da tener conto degli obiettivi di sviluppo della stessa nel rispetto delle concrete esigenze ed indicazioni realizzate dai soci in forma condivisa, assumendosi nel contempo che l'assunzione di autonomi indirizzi strategici da parte di ciascun Comune socio risulta incompatibile con una società pluripartecipata risultando in tale ipotesi i diversi indirizzi potenzialmente contrastanti tra loro e tali da risultare concretamente inapplicabili.

Non è infine inutile rammentare:

1. l'obiettivo posto dalla legge 190/2014 richiamata, che ha previsto come gli enti locali, "al fine di assicurare il coordinamento della finanza pubblica, il contenimento della spesa, il buon andamento dell'azione amministrativa e la tutela della concorrenza e del mercato", debbano avviare un "processo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute, in modo da conseguire la riduzione delle stesse entro il 31 dicembre 2015";
2. i criteri cardine precisati nel comma 611 per dare attuazione a tale obiettivo, tra cui:
  - a) eliminazione delle società e delle partecipazioni societarie non indispensabili al perseguimento delle proprie finalità istituzionali, anche mediante messa in liquidazione o cessione;
  - b) soppressione delle società che risultino composte da soli amministratori o da un numero di amministratori superiore a quello dei dipendenti;
  - c) eliminazione delle partecipazioni detenute in società che svolgono attività analoghe o simili a quelle svolte da altre società partecipate o da enti pubblici strumentali, anche mediante operazioni di fusione o di internalizzazione delle funzioni;

- d) *aggregazione di società di servizi pubblici locali di rilevanza economica;*  
e) *contenimento dei costi di funzionamento, anche mediante riorganizzazione degli organi amministrativi e di controllo e delle strutture aziendali, nonché attraverso la riduzione delle relative remunerazioni".*

A tale proposito, fermo il libero apprezzamento del valore e dell'ambito della ricognizione da parte del singolo ente rispetto al quadro delle proprie partecipate e la strategicità di avere degli indirizzi omogenei ed unitari da parte di tutti i soci, si evidenzia come non ricorra nessuna delle predette fattispecie, mentre è invece in corso di approfondimento un'ipotesi di aggregazione che ben si inquadra nella situazione delineata dalla precedente lettera c) ed il cui eventuale perfezionamento costituirebbe un elemento di significativo rafforzamento della società in linea con gli obiettivi posti dalla richiamata norma.

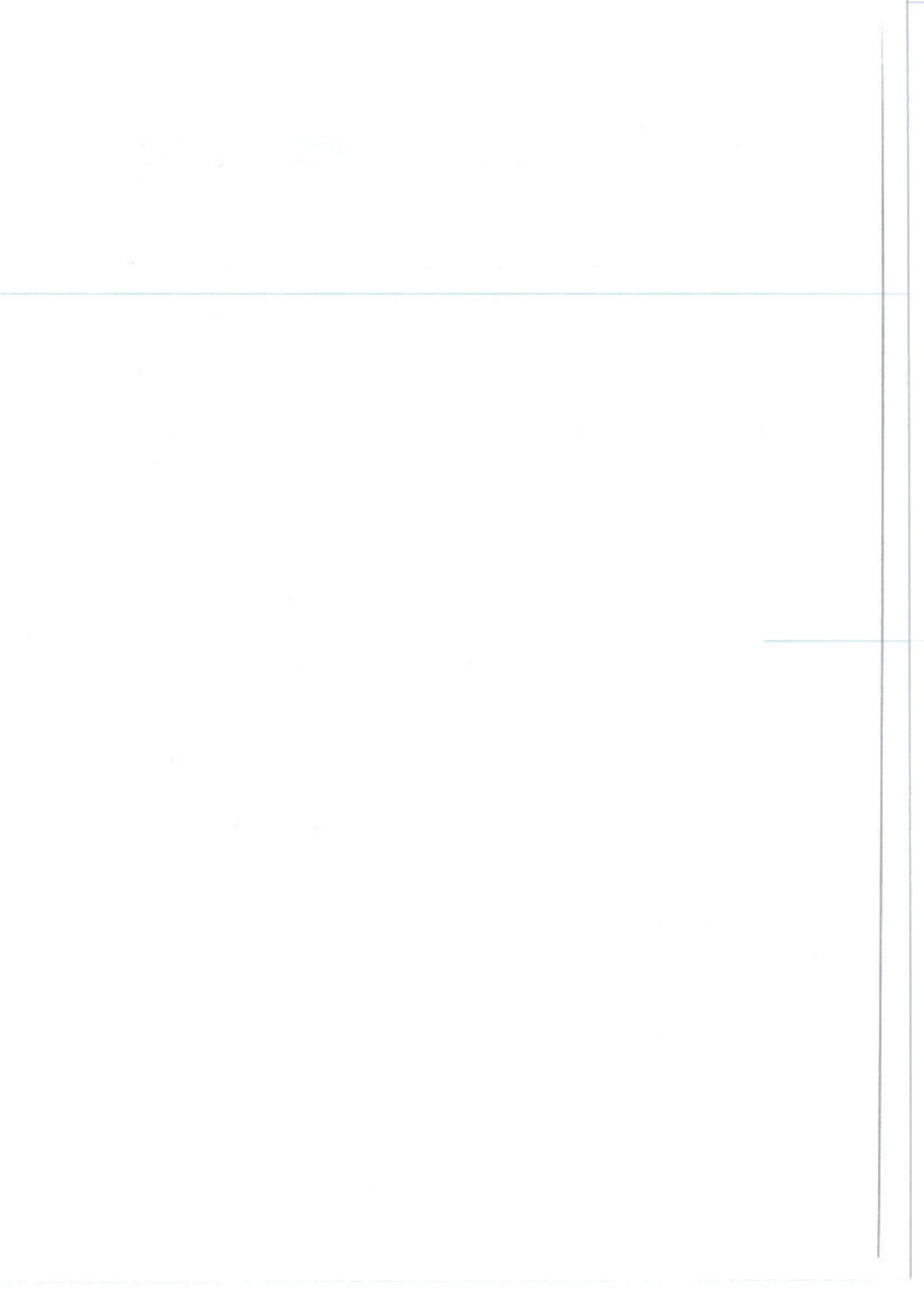
Per quanto riguarda invece la politica di contenimento dei costi e gli obiettivi di buon andamento dell'azione amministrativa si richiamano ancora una volta le azioni poste in essere autonomamente dalla società nel recente passato, così come puntualmente illustrate nelle relazioni sopra richiamate e come ulteriormente precisate nel documento allegato. A tale proposito, ribaditi gli sforzi posti in essere nel perseguimento di attente politiche di riduzione dei costi e di ottimizzazione dei servizi erogati, i cui risultati si ritiene siano ampiamente documentati, si precisa come non sia possibile ipotizzare una progressiva e continua reiterazione di tagli di spesa e riduzione di costi anche oltre alla lettera della norma senza incidere sul livello quali-quantitativo dei servizi erogati.

Rinviando in ogni caso alla scheda allegata per ulteriori approfondimenti e temi di valutazione, si coglie l'occasione per rinnovare i migliori saluti.

L'Amministratore Unico  
*Virginio Pedrazzi*

Il Direttore Generale  
*Massimo Pelti*

Il Direttore Amministrativo  
*Davide Iannarelli*



## Ulteriori elementi ed obiettivi - Risultati conseguiti nella gestione

In ottica di rendicontazione delle attività e risultati raggiunti dalle società del gruppo CEM Ambiente, ribaditi preliminarmente i contenuti delle relazioni di cui alle richiamate note rispettivamente in data 5/3, 23/3, 15/6, 24/8/2015 e 8/2/2016, nonché delle comunicazioni periodiche trasmesse ai sensi di specifiche disposizioni di legge e degli ulteriori dati ed informazioni rese disponibili sito internet aziendale, si forniscono i seguenti elementi di valutazione ai fini della rendicontazione dei risultati conseguiti rispetto al POR.

Ad integrazione delle predette comunicazioni si richiamano inoltre i contenuti del Piano di Sviluppo di CEM Ambiente S.p.A. 2016-2020 come approvato dall'Assemblea degli Azionisti in data 22 dicembre 2015, nell'ambito del quale risultano formulate assunzioni strategiche che - superando alcune delle indicazioni pervenute da parte di alcuni soci - rendono necessario o quanto meno opportuno un recepimento nell'ambito della rendicontazione e della revisione del Piano di riorganizzazione, con particolare riferimento all'indicazione dell'obiettivo della *"progressiva presa in carico della gestione in forma diretta, attraverso la controllata CEM Servizi S.r.l., di alcuni importanti segmenti del servizio"* cui conseguono significativi investimenti in termini di mezzi e personale.

Stante il contenuto delle indicazioni approvate unitamente al piano, si rende necessaria quindi un'attenta verifica delle corrispondenti previsioni dei piani di riorganizzazione adottati da ciascun ente socio ai fini di valutare l'opportunità dove non la necessità di uniformare e rendere omogenei i due documenti.

Allo stesso modo, ai fini di dare puntuale evidenza di parte delle richieste pervenute dai soci, si precisano le seguenti considerazioni ed informazioni.

### Assetto societario

1. Un primo elemento di particolare rilievo riguarda la presa d'atto della sostanziale congruità dell'assetto organizzativo e strategico del gruppo CEM, per cui non è stata delineata la necessità di un radicale *"processo di razionalizzazione"*, mentre proseguono le già riferite politiche di contenimento dei costi di funzionamento, peraltro già avviate precedentemente all'entrata in vigore delle disposizioni di che trattasi, mentre un elemento significativo potrebbe derivare dallo sviluppo dell'ipotesi di aggregazione con BEA S.p.A. A tale proposito, mentre sono in corso gli approfondimenti tecnico-economici preliminari alla valutazione del progetto di fusione, di cui ci si riserva una specifica informativa alla conclusione della fase istruttoria, tuttora in corso, una notazione riguarda l'esito infruttuoso della procedura avviata per la cessione delle azioni detenute in Ecolombardia 4 S.p.A. che - stante anche il momento congiunturale - ha indotto l'organo di amministrazione, su conforme indicazione del Comitato di coordinamento e controllo, a soprassedere per il momento alla cessione, in attesa di verificare la sussistenza di condizioni di vendita

almeno in linea con quelle ipotizzate e dunque senza dare corso ad una riduzione dell'importo a base di gara, anche considerando la positiva marginalità dei servizi svolti in forza della possibilità di conferire presso l'impianto di Ecolombardia alle vantaggiose condizioni riservate ai soci.

2. Sul fronte dell'assetto societario, si rammenta inoltre che è tuttora in corso la procedura avviata dalla Città Metropolitana di Milano relativamente alla cessazione della partecipazione in CEM Ambiente in attuazione della disciplina di cui all'art. 3, l. 244/2007 come integrato e modificato dall'art. 1, c. 569 della l. 147/2013 e dall'art. 2 del d.l. 16/2014. Al momento sono in corso le procedure finalizzate a determinare il valore della partecipazione ai fini della successiva liquidazione, stimandosi allo stato attuale il completamento della fase istruttoria, preliminare al pronunciamento dei soci in sede assembleare, entro il primo semestre dell'anno.
3. Nel frattempo, in attuazione delle specifiche delibere assunte dall'Assemblea degli Azionisti in seduta straordinaria, si è dato corso ai conferimenti in natura che hanno perfezionato l'adesione a CEM del Comune di Cernusco Sul Naviglio, mentre sono in fase di completamento le analoghe procedure relativamente ai Comuni di Casalmaiocco, Carpiano, Cerro al Lambro, Colturano, Dresano, San Zenone al Lambro e Vizzolo Predabissi.  
Al 31/12/2015, a seguito della liberazione di n. 554.811 nuove azioni, il capitale deliberato e sottoscritto ammonta complessivamente a n. 15.137.821 azioni del valore nominale di € 1,00 cadauna, come da prospetto analitico pubblicato sul sito internet aziendale.  
Si precisa, relativamente al conferimento della Cernuscoincem S.r.l. che la società, acquisita nell'ambito dell'operazione di adesione, è già stata messa in liquidazione come da specifica delibera assunta in data 24/2/2016.
4. Per quanto riguarda la controllata CEM Servizi S.r.l., interamente partecipata da CEM, avviate ed ormai in via di assestamento le procedure per la dismissione dei servizi strumentali, con l'approvazione del Piano strategico da parte dell'Assemblea è stato definito il nuovo assetto ed il piano di sviluppo della società, cui sarà affidata la gestione in forma diretta di alcuni importanti segmenti del servizio di igiene urbana e, nello specifico, *"dei servizi di spazzamento meccanizzato, dei trasporti da piattaforme ecologiche, dei servizi di raccolta ingombranti a domicilio, nonché di alcuni servizi accessori, opzionali e complementari (rimozione discariche abusive, servizi spot, etc.), servizi che vanno ad aggiungersi alla pulizia manuale, allo svuotamento cestini ed alle micro-raccolte già avviate (pile, farmaci e siringhe, ToF, olii minerali e vegetali, etc.), la cui gestione è già in fase di sviluppo"*. Il perfezionamento degli atti relativi alla presa in carico di tali nuovi significativi servizi segna la definitiva conferma del ruolo della società quale società operativa della capogruppo CEM Ambiente e determinerà a breve la realizzazione di importanti investimenti di mezzi e personale per far fronte all'assunzione dei nuovi incarichi, oggi svolti da soggetti terzi individuati da CEM attraverso gara ad evidenza pubblica.

A titolo di ulteriore informazione si riporta di seguito il prospetto relativo agli ultimi risultati di bilancio, evidenziandosi che dalle verifiche di preconsuntivo 2015, ancorché in corso di verifica, risulta confermato il positivo trend sia con riferimento al consolidamento del patrimonio che ai risultati ante imposte, pur a fronte di una lieve riduzione dei ricavi. Si precisa, peraltro che l'ambito dei servizi in carico a CEM Servizi risulta oggi significativamente incrementato a seguito della presa in carico delle gestioni in Comune di Cernusco e dei nuovi Comuni della zona sud.

CEM SERVIZI S.r.l.	2011	2012	2013	2014
PATRIMONIO	€ 1.029.813	€ 1.103.329	€ 1.496.540	€ 1.751.063
RICAVI	€ 6.148.602	€ 6.301.907	€ 5.593.355	€ 4.786.196
VALORE DELLA PRODUZIONE	€ 6.187.259	€ 6.336.773	€ 5.636.502	€ 4.801.432
COSTI DEL PERSONALE	€ 2.045.013	€ 2.408.417	€ 2.212.032	€ 1.970.411
UTILI DI ESERCIZIO	€ 114.363	€ 73.515	€ 393.213	€ 254.521

5. Relativamente alle altre società partecipate, mentre si rimanda al prospetto riepilogativo delle informazioni essenziali pubblicato sul sito internet aziendale, si riporta di seguito l'aggiornamento dei dati economici aggiornati sui dati di bilancio al 31/12/2014:

SERUSO S.p.A.	2011	2012	2013	2014
PATRIMONIO	€ 1.710.145	€ 1.591.083	€ 1.731.268	€ 1.804.661
RICAVI	€ 6.525.218	€ 5.757.101	€ 5.629.716	€ 6.098.390
VALORE DELLA PRODUZIONE	€ 6.542.463	€ 5.806.852	€ 5.648.563	€ 6.122.116
COSTI DEL PERSONALE	€ 2.010.766	€ 2.055.087	€ 1.984.034	€ 2.029.727
UTILI DI ESERCIZIO	€ 133.377	€ 14.317	€ 6.805	€ 73.393

Ecolombardia 4 S.p.A.	2011	2012	2013	2014
PATRIMONIO	€ 23.341.716	€ 23.383.852	€ 23.437.256	€ 13.880.428
RICAVI	€ 14.464.662	€ 10.550.924	€ 19.435.490	€ 10.207.489
VALORE DELLA PRODUZIONE	€ 17.347.370	€ 11.679.047	€ 20.509.726	€ 10.236.385
COSTI DEL PERSONALE	€ 2.183.631	€ 2.162.098	€ 2.119.828	€ 2.199.130
UTILI DI ESERCIZIO	€ 33.715	€ 42.139	€ 53.403	€ 47.571

### Politiche di contenimento dei costi / spending review - Riduzione tariffe per i soci

Con riferimento a questa tematica, il primo elemento che si ritiene di rimarcare ancora una volta riguarda la non sostenibilità di una continua e progressiva politica di riduzione/contenimento dei costi, evidenziandosi ad ogni buon conto le iniziative già poste in essere nel corso di questi ultimi anni così come i risultati già conseguiti e puntualmente illustrati nelle note richiamate in premessa.

Né può passare in secondo piano il risparmio complessivo assicurato nel tempo ai Comuni, come anche precisato al successivo punto 6 ed a prescindere dal mero "contenimento dei costi di funzionamento, anche mediante riorganizzazione degli organi amministrativi e di controllo e delle strutture aziendali, nonché attraverso la riduzione delle relative remunerazioni", atteso che la complessiva logica che sottende alla richiamata normativa riguarda in generale l'efficientamento della gestione dei servizi svolti dalle società partecipate.

6. Ciò premesso, si ritiene utile rammentare che - per il quinto anno consecutivo - il budget per il 2016 prevede un'ulteriore riduzione delle tariffe relative ai servizi di smaltimento, con riferimento specifico alle tariffe di smaltimento della frazione umido da r.d. (-€ 1,00+Iva /ton), della frazione ingombranti (-€ 2,00+Iva /ton) e della frazione terre da spazzamento stradale (-€ 1,00+Iva /ton).

Con il che si riscontra la seguente riduzione delle tariffe delle principali tipologie di rifiuto dal 2012 ad oggi, con benefici che sono di tutta evidenza per i Comuni soci:

- Secco da r.d.	da € 139,59/ton ad € 119,90/ton
- Umido da r.d.	da € 109,45/ton ad € 105,05/ton
- Ingombranti	da € 144,93/ton ad € 137,50/ton
- RSU	invariata (tariffa "politica")
- Verde	invariata
- Terre da spazzamento	da € 93,50/ton ad € 82,50/ton

7. Nella stessa linea si innestano le innovazioni organizzative che hanno portato CEM ad introdurre e diffondere il progetto Ecuosacco, i cui risultati - principalmente di impatto organizzativo e qualitativo con riferimento ai risultati in termini di aumento della percentuale di raccolta differenziata nei Comuni aderenti, ha determinato nello stesso tempo il contenimento dei complessivi costi sostenuti dai Comuni.
8. Come già evidenziato per la controllata CEM Servizi S.r.l. si può anticipare che anche per CEM Ambiente S.p.A. i dati di preconsuntivo sul bilancio al 31/12/2015, per quanto in corso di verifica, confermano le linee di tendenza indicate nel piano strategico 2016-2020

con riferimento ai complessivi risultati riferiti alla situazione economico-patrimoniale della società, evidenziando anche per il 2015 elementi positivi in termini economici, patrimoniali e finanziari.

Segue prospetto relativo ai dati del bilancio approvato al 31/12/2014.

Bilancio CEM Ambiente S.p.A.

Conto Economico Riclassificato	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014
Ricavi netti	€ 51.757.088	€ 54.176.026	€ 53.160.164
Proventi diversi	€ 921.558	€ 840.211	€ 908.760
Costi esterni	€ 47.765.118	€ 49.655.889	€ 48.989.885
<b>Valore Aggiunto</b>	<b>€ 4.913.528</b>	<b>€ 5.360.348</b>	<b>€ 5.079.039</b>
Costo del lavoro	€ 2.573.455	€ 2.541.917	€ 2.678.444
<b>Margine Operativo Lordo</b>	<b>€ 2.340.073</b>	<b>€ 2.818.431</b>	<b>€ 2.400.595</b>
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamen	€ 2.103.830	€ 2.029.517	€ 2.007.588
<b>Risultato Operativo</b>	<b>€ 236.243</b>	<b>€ 788.914</b>	<b>€ 393.007</b>
Proventi e oneri finanziari	€ 108.709	€ 150.463	€ 175.701
<b>Risultato Ordinario</b>	<b>€ 344.952</b>	<b>€ 939.377</b>	<b>€ 568.708</b>
Componenti straordinarie nette	€ 269.734	€ 172.369	€ 431.464
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>€ 614.686</b>	<b>€ 1.111.746</b>	<b>€ 1.000.172</b>
Imposte sul reddito	€ 292.787	€ 532.034	€ 463.444
<b>Risultato netto</b>	<b>€ 321.899</b>	<b>€ 579.712</b>	<b>€ 536.728</b>

Conto Economico Riclassificato	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014
Ricavi netti	€ 53.069.384	€ 54.737.761	€ 53.131.030
Proventi diversi	€ 956.424	€ 883.358	€ 923.996
Costi esterni	€ 46.333.732	€ 47.500.999	€ 46.572.089
<b>Valore Aggiunto</b>	<b>€ 7.692.076</b>	<b>€ 8.120.120</b>	<b>€ 7.482.937</b>
Costo del lavoro	€ 4.981.872	€ 4.753.949	€ 4.648.855
<b>Margine Operativo Lordo</b>	<b>€ 2.710.204</b>	<b>€ 3.366.171</b>	<b>€ 2.834.082</b>
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamen	€ 2.175.206	€ 2.089.729	€ 2.077.135
<b>Risultato Operativo</b>	<b>€ 534.998</b>	<b>€ 1.276.442</b>	<b>€ 756.947</b>
Proventi e oneri finanziari	€ 110.344	€ 150.184	€ 174.618
<b>Risultato Ordinario</b>	<b>€ 645.342</b>	<b>€ 1.426.626</b>	<b>€ 931.565</b>
Componenti straordinarie nette	€ 158.199	€ 336.843	€ 489.019
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>€ 803.541</b>	<b>€ 1.763.469</b>	<b>€ 1.420.584</b>
Imposte sul reddito	€ 408.199	€ 790.544	€ 629.335
<b>Risultato netto</b>	<b>€ 395.342</b>	<b>€ 972.925</b>	<b>€ 791.249</b>

9. Costi del personale. La questione relativa al contenimento dei costi del personale ed alla declinazione di tale valutazione in termini di incidenza di tali costi sul valore della produzione o sui ricavi merita uno specifico approfondimento.

Premesso che, come evidenziato nella documentazione richiamata in premessa alla presente relazione, CEM ha già posto in essere alcuni interventi di contenimento dei costi del personale agendo sulla contrattazione di secondo livello e su alcuni istituti accessori, quali lavoro straordinario, spese di missione, etc., il tema che si è posto riguarda la valutazione dell'ambito di tale riduzione ovvero se tale onere sia riferito ad una riduzione in assoluto o da rivalutare in relazione all'eventuale presa in carico di nuovi servizi, atteso che in tale eventualità non si potrà certo ridurre il personale ed il relativo costo che sarà invece aumentato in funzione dei nuovi servizi erogati, come peraltro confermato dalla Corte dei Conti. Ed allo stesso modo tale valutazione riguarda l'ipotesi di assunzione diretta da parte della società di servizi attualmente affidati al mercato, evidentemente nel presupposto del rispetto del vincolo di spesa complessiva sostenuta precedentemente a tale internalizzazione.

Di tali valutazioni si deve necessariamente tener conto in relazione alle previsioni di sviluppo dei servizi contenute nel Piano di sviluppo della società, dell'avvenuta presa in carico dei servizi nei Comuni di Casalmaiocco, Carpiano, Cernusco Sul Naviglio, Cerro al Lambro, Colturano, Dresano, San Zenone al Lambro e Vizzolo Predabissi, con decorrenza dall'inizio del 2016, nonché degli indirizzi approvati dai soci circa l'assunzione diretta - tramite la controllata CEM Servizi S.r.l. - dei servizi di spazzamento meccanizzato, dei trasporti da piattaforme ecologiche, dei servizi di raccolta ingombranti a domicilio, nonché di alcuni servizi accessori, opzionali e complementari, servizi oggi svolti dall'appaltatore ed alla cui internalizzazione conseguirà, come da obiettivi del piano, un beneficio organizzativo ed economico per i Comuni soci.

Con riguardo a tale tematica si sottolinea ancora la necessità e la stretta opportunità che - anche attraverso il Comitato di indirizzo e controllo strategico - vengano maturati degli indirizzi aziendali, anche riguardo alle politiche sul personale, fortemente omogenei ed unitari, e dunque tali da essere effettivamente adeguati alla società e tali da tener conto degli effettivi obiettivi di sviluppo della stessa nel rispetto delle concrete esigenze ed indicazioni realizzate dai soci in forma condivisa.

Fatte queste premesse e pur tenendo conto che i risultati delle politiche di contenimento dei costi del personale a livello di istituti retributivi e contrattazione di secondo livello sono stati conseguiti massimamente nel biennio 2013/2014, si precisa che dai primi dati, ancorché non ufficiali, relativi al preconsuntivo per l'anno 2015, a livello di gruppo il rapporto tra costi del personale e ricavi di esercizio risulta essere contenuto all'interno della media rilevata nell'ultimo quinquennio e, quasi certamente, inferiore rispetto all'analogo dato riferito all'anno 2014.