



# **Relazione sul governo societario contenente programma di valutazione del rischio di crisi aziendale**

ex. art. 6 D.Lgs. N. 175 del 19 agosto 2016  
Testo Unico Società a Partecipazione Pubblica

**Predisposta secondo le raccomandazioni del CNDCEC**

**Bilancio di esercizio al 31/12/2022**

## Sommario

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Presentazione della Società.....                                                               | 3  |
| A. La Società.....                                                                                | 3  |
| B. La compagine sociale.....                                                                      | 3  |
| C. Organo amministrativo.....                                                                     | 3  |
| D. Organo di controllo.....                                                                       | 3  |
| E. Struttura organizzativa .....                                                                  | 4  |
| 2. Programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale ex art. 6, c. 2, D.Lgs. 175/2016 ..... | 5  |
| A. Valutazione del rischio di crisi aziendale al 31/12/2021 .....                                 | 5  |
| A.1. Analisi di bilancio ed indicatori gestionali .....                                           | 5  |
| A.1.1. Esame degli indici e dei margini significativi e valutazione dei risultati.....            | 6  |
| A.1.2. Indicatori di natura gestionale .....                                                      | 7  |
| A.1.3. Indicatori di altra natura: il mutamento dei costumi sociali .....                         | 8  |
| A.1.4. Indicatori di altra natura: modifiche alla normativa di riferimento .....                  | 9  |
| A.2. Azioni di contrasto adottate .....                                                           | 9  |
| 3. Strumenti integrativi di governo societario ex art. 6, c. 3 , D.Lgs. 175/2016 .....            | 11 |
| A. Regolamenti interni .....                                                                      | 11 |
| B. Codici di condotta.....                                                                        | 12 |
| B.1. Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/2001 e OIV .....                                        | 12 |
| B.2. Anticorruzione, Trasparenza e Privacy .....                                                  | 12 |
| C. Sistema dei controlli interni .....                                                            | 12 |
| D. Rapporti con i soci .....                                                                      | 13 |
| E. Programmi di responsabilità sociale .....                                                      | 13 |
| F. Le linee di indirizzo per il contenimento delle spese di funzionamento e del personale .....   | 14 |
| 4. Conclusioni dell'organo amministrativo.....                                                    | 14 |

## **1. Presentazione della Società**

### **A. La Società**

ADE S.p.A. è stata costituita nell'agosto 2004 per la gestione dei servizi cimiteriali e funebri del Comune di Parma, secondo la disciplina dei servizi pubblici locali.

Il nuovo Contratto di Servizio approvato dal Socio con delibera consiliare n. 46 del 15/07/2019, con scadenza 04/08/2034, ha per oggetto, in continuità con il precedente, l'esercizio di attività cimiteriale e in particolare la gestione di servizi cimiteriali e di illuminazione votiva, le attività di manutenzione (ordinaria e straordinaria) delle strutture cimiteriali, degli impianti, delle attrezzature e del verde.

Con determina n. 723 del 06/12/2019, la Centrale Unica di Committenza Unione Pedemontana Parmense, al termine delle procedure di gara, ha affidato ad ADE S.p.A. la gestione dei servizi cimiteriali nel Comune di Collecchio per il triennio 2020-2022; nel mese di dicembre u.s., il Comune di Collecchio con delibera di G.C. n. 175 del 13/12/2022, ha disposto il rinnovo dell'affidamento per il triennio 2023/25, opzione prevista sia nel capitolato di gara che nel contratto di servizio poi sottoscritto fra le parti.

Inoltre, con determina n. 406 del 16/12/2021, il Comune di Sala Baganza, al termine delle procedure di gara, ha affidato ad ADE S.p.A. la gestione dei servizi cimiteriali presso i cimiteri locali per il periodo 16/12/2021-31/12/2024.

Infine, con determina dirigenziale n. 821 del 28/12/2022, il Comune di Salsomaggiore Terme, al termine di procedura di gara, ha affidato ad ADE S.p.A. la gestione dei servizi cimiteriali e dell'illuminazione votiva presso i cimiteri locali per l'anno 2023, con possibilità di rinnovo dell'affidamento per un ulteriore anno ed eventuale proroga tecnica per altri sei mesi.

Si precisa che, anche in seguito a questo terzo affidamento, non viene meno il requisito dell'attività prevalente in base al quale affinché si perfezioni la relazione *in house*, è necessario che la persona giuridica controllata realizzi la parte più importante della propria attività con l'ente o con gli enti che la controllano (comma 3, art. 16 del d.lgs. n. 175/2016 - Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica).

ADE S.p.A., in quanto società a controllo pubblico di cui all'art. 2, comma 1, lett. m) del già citato TUSPP, è tenuta a predisporre annualmente, a chiusura dell'esercizio sociale, e a pubblicare contestualmente al bilancio di esercizio, la relazione sul governo societario, la quale deve contenere:

- uno specifico programma di valutazione del rischio aziendale (art. 6, comma 2);

l'indicazione degli strumenti integrativi di governo societario adottati (art. 6, comma 3); ovvero delle ragioni della loro mancata adozione (art. 6, co. 5).

L'articolazione dei contenuti della presente Relazione rispetta quanto sopra ed è in sintonia con le linee guida indicate dal Socio.

### **B. La compagine sociale**

La Società è controllata al 100% dal socio unico Comune di Parma; non sono presenti accordi parasociali.

Il capitale sociale è pari a € 450.000,00 interamente versati, rappresentato da n. 4.500 azioni del valore unitario di € 100,00.

In base alla vigente normativa in materia di "*house providing*", il Comune di Parma esercita sulla Società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi.

### **C. Organo amministrativo**

L'organo amministrativo è costituito da un Amministratore Unico, Dott. Stefano Mendogni, designato con delibera assembleare in data 28/06/2021; l'attuale incarico scade con l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2023.

### **D. Organo di controllo**

L'attuale Collegio Sindacale è stato nominato dal Socio nell'assemblea del 30/07/2021, per il triennio 2021-2023.

Membri effettivi:

- Dott. Thomas Gardelli, Presidente;
- Dott.ssa Francesca Zennoni;
- Dott. Daniele Rubini.

Membri supplenti:

- Dott.ssa Anna Maria Guadagnini;
- Dott. Andrea Coppola.

Il mandato attuale scade con l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2023.

Infine, l'Assemblea dei Soci del 13/05/2021, recependo favorevolmente la proposta del Collegio Sindacale, ha deliberato di confermare l'incarico di revisione legale dei conti, per il triennio 2021-2023, alla Società Deloitte & Touche S.p.A..

### **E. Struttura organizzativa**

ADE S.p.A. ha approvato con deliberazione del CDA n. 233/09 del 14/05/2009 e s.m.i. (l'ultima delle quali in data 28 aprile 2021 con determina dell'A.U. n. 8/2021) l'adozione degli schemi aziendali di organigramma e funzionigramma diretti a consolidare la struttura organizzativa societaria e renderla pienamente rispondente alle esigenze di efficienza e trasparenza che devono caratterizzare le attività svolte in conformità alle norme statutarie e del Contratto di Servizio tra Società ed Ente proprietario, in coerenza inoltre con il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dipendenti delle imprese pubbliche del settore funerario Utilitalia.

L'organigramma prevede una figura apicale costituita dal Direttore Generale, che presidia la struttura strategica e di controllo amministrativo ed attua le direttive della Società; dal Direttore Generale dipendono direttamente le tre aree della struttura amministrativa di programmazione ed erogazione dei servizi:

- Area Affari Generali;
- Area Tecnica;
- Area Amministrazione, Finanza e controllo.

Lo stesso Direttore ha nominato per ciascuna delle aree un Responsabile (profilo professionale del CCNL-Area Quadri) che risponde gerarchicamente e funzionalmente direttamente al Direttore. Allo stesso modo il Direttore Generale ha nominato un Responsabile dell'Area Operativa anch'esso tenuto a rispondere direttamente al Direttore.

L'organigramma definisce la dotazione organica dell'azienda, intesa come quantità di risorse umane ritenuta congrua per una gestione efficiente ed efficace dell'attività aziendale, distribuita nei diversi profili professionali e nelle aree contrattualmente previste, sulla base dell'assetto organizzativo esistente, da completare progressivamente compatibilmente con i vincoli di bilancio.

Tale documento, le cui eventuali modifiche od aggiornamenti devono essere approvati dall'organo di indirizzo in base alle previsioni dei fabbisogni di personale, condiziona ogni provvedimento diretto all'assunzione di personale che per essere efficace deve essere conforme alla pianta organica vigente.

Al 31 dicembre 2022 l'organico di ADE S.p.A., coerentemente con le previsioni della pianta organica di cui sopra, era composto da 37 dipendenti, così ripartiti:

|           |    |
|-----------|----|
| Dirigenti | 1  |
| Quadri    | 3  |
| Impiegati | 16 |
| Operai    | 17 |

Complessivamente, il numero di addetti è aumentato di due unità rispetto al 31/12/2021; si rimanda alla Relazione sulla Gestione per maggiori delucidazioni sulle variazioni intervenute nella composizione del personale di ADE S.p.A.; si rammenta tuttavia, che, a seguito della cessazione del rapporto di lavoro per collocamento a riposo del Direttore Generale Dott. Roberto Burchielli, sulla base del mandato ricevuto dal

socio unico Comune di Parma, la Società ha provveduto ad avviare la procedura di selezione pubblica per l'individuazione del nuovo Direttore Generale.

Espletato l'iter di selezione previsto, l'Amministratore Unico con determina n. 12/22 – previa deliberazione dell'Assemblea dei Soci del 01/06/2022 – ha nominato il Dott. Lorenzo Fommei quale nuovo Direttore Generale a decorrere dalla data del 18/07/2022.

Nel corso dei primi mesi del 2023, è stato avviato un processo destinato ad aggiornare e modificare il quadro delle posizioni professionali previste nella dotazione organica aziendale, alla luce delle mutate condizioni operative, legate all'ampliamento del novero dei comuni serviti e all'"internalizzazione" di alcune attività inerenti alle manutenzioni ordinarie del patrimonio cimiteriale in gestione ad ADE S.p.A.

I contratti nazionali di lavoro applicati sono quelli del settore delle imprese funerarie (Utilitalia) e Federmanager (per il Dirigente).

## **2. Programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale ex art. 6, c. 2, D.Lgs. 175/2016**

### **A. Valutazione del rischio di crisi aziendale al 31/12/2022**

La Società ha condotto la misurazione del rischio di crisi aziendale utilizzando indici affidabili ed efficaci che tengano conto, oltre che della prassi consolidata in materia di analisi di bilancio, anche delle specificità della struttura aziendale e del settore di riferimento, verificando l'eventuale sussistenza di profili di rischio di crisi aziendale secondo quanto indicato di seguito.

Si ritiene che gli indici individuati siano idonei a segnalare le situazioni di potenziale anomalia nella gestione economica e nella struttura patrimoniale/finanziaria dell'azienda; questi indicatori sono monitorati costantemente per permettere alla direzione aziendale di adottare tempestivamente eventuali misure correttive.

#### **A.1. Analisi di bilancio ed indicatori gestionali**

L'analisi di bilancio si è articolata nelle seguenti fasi:

- raccolta delle informazioni ricavabili dal bilancio e da ogni altra fonte significativa;
- riclassificazione dello stato patrimoniale e del conto economico;
- elaborazione dei margini, degli indici e dei flussi;
- comparazione dei dati relativi all'esercizio corrente con i due precedenti;
- analisi e valutazione dei risultati ottenuti, tenendo conto dei caratteri peculiari dell'attività svolta.

L'analisi di bilancio si focalizza sulla:

- solidità: in generale, l'analisi è indirizzata ad apprezzare la relazione fra le diverse fonti di finanziamento e la corrispondenza tra la durata degli impieghi e delle fonti;
- liquidità: l'analisi ha ad oggetto la capacità dell'azienda di far fronte ai pagamenti a breve con la liquidità creata dalle attività di gestione a breve termine;
- redditività: l'analisi verifica la capacità dell'azienda di generare un reddito capace di coprire l'insieme dei costi aziendali nonché, eventualmente, remunerare del capitale.

### A.1.1. Esame degli indici e dei margini significativi e valutazione dei risultati

La seguente tabella evidenzia l'andamento degli indici e margini di bilancio considerati nel periodo oggetto di esame (esercizio 2022 e due precedenti):

|                                            | 2022      | 2021      | 2020      |
|--------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Stato Patrimoniale</b>                  |           |           |           |
| <b>**Margini**</b>                         |           |           |           |
| Margine di tesoreria                       | 3.676.091 | 3.755.756 | 2.958.495 |
| Margine primario di struttura              | 2.882.874 | 2.936.145 | 2.211.166 |
| Margine di disponibilità                   | 3.703.281 | 3.787.647 | 3.001.700 |
| <b>**Indici**</b>                          |           |           |           |
| Indice di liquidità primaria               | 4,13      | 4,62      | 4,27      |
| Indice di liquidità secondaria             | 4,16      | 4,65      | 4,32      |
| Indice di copertura delle immobilizzazioni | 3,19      | 3,54      | 2,69      |
| Indice di indebitamento                    | 0,43      | 0,41      | 0,41      |
| <b>Conto Economico</b>                     |           |           |           |
| <b>**Margini**</b>                         |           |           |           |
| Margine operativo lordo (MOL)              | 150.718   | 374.977   | 311.809   |
| Risultato operativo (EBIT)                 | 193.139   | 553.699   | 479.704   |
| <b>**Indici**</b>                          |           |           |           |
| Return on Equity (ROE)                     | 0,03      | 0,12      | 0,11      |
| Return on Investment (ROI)                 | 0,03      | 0,05      | 0,05      |
| Return on sales (ROS)                      | 0,04      | 0,08      | 0,07      |

L'analisi dello Stato Patrimoniale analizza lo "stato di salute" dell'azienda a una certa data e ha la funzione di verificare se il capitale sia armonicamente composto e se le relazioni intercorse tra impieghi e fonti di finanziamento siano corrette; i margini selezionati per l'analisi sono tutti positivi, evidenziando una situazione di equilibrio in cui, essenzialmente, gli impegni a lungo termine non sono finanziati da passività correnti; non si rilevano, allo stato attuale, elementi di criticità o rischi di dissesto finanziario.

I margini sono in lieve calo rispetto agli esercizi precedenti, in conseguenza dell'importante processo di rinnovamento delle dotazioni di attrezzature e automezzi avviato nel corso della seconda metà dell'esercizio 2022, a cui aggiungere l'avvio di alcuni investimenti (riqualificazione della galleria sud-est e di tutti gli impianti elettrici del demanio cimiteriale a Parma) che si concluderanno nel corso dell'esercizio 2023.

In merito agli indicatori di natura finanziaria, per l'anno 2022 si sottolinea quanto in seguito:

L'indice di liquidità primaria è pari a 4,13; questo indice esprime la capacità dell'impresa di coprire le uscite a breve termine generate dalle passività correnti con le entrate generate dalle poste maggiormente liquide delle attività correnti e dovrebbe ottenere un rapporto superiore a 1 per ricavare un segnale positivo sullo stato di liquidità aziendale.

L'indice di disponibilità è pari a 4,16; tale indice misura la relazione fra la liquidità e le passività correnti: il valore teorico ideale è pari a 1 e possiamo rilevare come in questo esercizio l'indice esprima un valore ben superiore, ulteriormente migliorato rispetto l'esercizio precedente.

L'indice di indebitamento è pari a 0,43; tale indice esprime un valore sicuramente positivo in quanto i mezzi propri sono da ritenersi congrui in relazione all'ammontare dei debiti esistenti; la Società, ad oggi, non ricorre a mezzi di finanziamento esterni, ma solo ad autofinanziamento.

Il tasso di copertura degli immobilizzi è pari a 3,19; l'ammontare dei mezzi propri e dei debiti consolidati è da considerarsi appropriato in relazione all'ammontare degli immobilizzi, infatti il valore teorico ideale di tale indice è superiore a 1.

Relativamente agli indicatori di natura economica evidenziamo:

Il ROE (*return on equity*) misura la redditività del capitale proprio; l'indicatore può essere considerato come una sintesi della economicità complessiva, valutando come la Società sia riuscita a gestire i mezzi propri per generare gli utili aziendali; la soglia di rischio per questo indice è un valore uguale o inferiore a zero: questo significherebbe che lo squilibrio economico è così grave da erodere i mezzi propri.

Il ROI (*return on investment*) misura la redditività del capitale investito quindi sia del capitale di rischio (come avviene con l'impiego del ROE) sia del capitale di debito; idealmente, il ROI per essere soddisfacente deve risultare superiore al tasso di remunerazione atteso dall'azionista (il ROE, appunto).

Il ROS (*return on sales*) indica la redditività delle vendite ed è ottenuto rapportando il risultato operativo al fatturato; quindi, esso misura la capacità di ottenere margini sulle vendite; è un indicatore chiaramente influenzato dal settore in cui opera l'azienda e deve essere superiore a zero.

Si ritiene utile sottolineare in questa sede che, nell'arco temporale di riferimento, la Società non ha mai registrato un risultato della gestione operativa negativo; inoltre, le relazioni fin qui redatte dal revisore legale non hanno mai posto dubbi di continuità aziendale.

Gli indici fin qui analizzati danno una descrizione accurata della situazione economica e patrimoniale, dell'azienda; tuttavia, offrono solo una visione retrospettiva che potrebbe non rispecchiare gli andamenti della Società e la sua solvibilità nel futuro.

A tale riguardo, la Società opera una costante attività di programmazione e pianificazione basata non solo sull'analisi storica dei dati di bilancio ma anche, in una visione dinamica, su valutazioni prospettiche, elaborate sulla base della prevedibile evoluzione della realtà economica di riferimento, considerando anche l'eventualità che si manifestino eventi improvvisi, causa di importante discontinuità con i passati esercizi.

Le attività di programmazione e pianificazione sono formalizzate annualmente nel Piano Industriale che viene trasmesso al Socio e dallo stesso approvato come previsto dal Regolamento per il controllo strategico e operativo del Gruppo "Comune di Parma". Il Piano Industriale 2023-2025, contenente la proposta di budget previsionale per l'esercizio 2023, è stato inviato al Socio Comune di Parma nel mese di novembre 2022 e approvato dal Consiglio Comunale con delibera n. 93 in data 21/12/2022 (in seguito all'approvazione della revisione tariffaria per l'anno 2023 e all'aggiudicazione della gara per servizi cimiteriali a Salsomaggiore Terme, è stata presentato in C.C. in data 25/01/2023 un Piano Industriale 2023-35 opportunamente revisionato).

Come emerge dal citato Piano Industriale, l'attuale assenza di indebitamento finanziario e la liquidità di cui l'azienda dispone rendono, a oggi, superflua qualsiasi indicazione di natura prospettica all'interno di tale relazione; in conclusione, la Società non ha indebitamento finanziario verso le banche né verso altri, conseguentemente non è esposta a nessuna tensione derivante dall'andamento dei tassi o dalla difficoltà di ottenere credito.

### **A.1.2. Indicatori di natura gestionale**

Di seguito riportiamo gli indicatori operativi e gestionali assegnati a ADE S.p.A.:

| Obiettivo Strategico                                                                                                                                                                   | Indicatore                                                                                                     | Formula                                                                                         |              |                   |                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|--------------------------|
|                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                |                                                                                                 | Unità misura | 2022 previsionale | consuntivo al 31/12/2022 |
| A - Monitoraggio della produttività della forza lavoro al fine di mantenere il livello di qualità previsto e di perseguire l'obiettivo del contenimento delle tariffe;                 | Parametro di produttività per operatore                                                                        | $N^{\circ}$ di operazioni / $N^{\circ}$ totale di addetti                                       | n°           | 167               | 176                      |
|                                                                                                                                                                                        | Costo medio degli operatori per operazione effettuata                                                          | Costo degli addetti / $N^{\circ}$ di operazioni                                                 | €            | 238               | 227                      |
| B - Realizzazione del piano programmatico di esumazioni/estumulazioni al fine di garantire l'equilibrio tra fabbisogno di sepolture nelle varie forme e l'offerta di spazi e strutture | Esumazioni realizzate                                                                                          | $N^{\circ}$ esumazioni                                                                          | n°           | 438               | 459                      |
|                                                                                                                                                                                        | Estumulazioni realizzate                                                                                       | $N^{\circ}$ estumulazioni                                                                       | n°           | 698               | 743                      |
|                                                                                                                                                                                        | Percentuale di sepolture scadute estumulate o esumate con interesse                                            | $N^{\circ}$ esumazioni ed estumulazioni con interesse / $N^{\circ}$ esumazioni ed estumulazioni | %            | 80%               | 74%                      |
|                                                                                                                                                                                        | Percentuale di sepolture scadute estumulate o esumate d'ufficio                                                | $N^{\circ}$ esumazioni ed estumulazioni d'ufficio / $N^{\circ}$ esumazioni ed estumulazioni     | %            | 20%               | 26%                      |
| C - Rinnovo avelli scaduti (file alte)                                                                                                                                                 | Fatturato avelli rinnovati                                                                                     | Fatturato per avelli rinnovati nell'anno                                                        | €            | € 330.000         | € 324.624                |
| D - Miglioramento della qualità percepita dei servizi cimiteriali                                                                                                                      | Grado di apprezzamento delle strutture (verde, pulizia, panchine, fontane)                                     | $N^{\circ}$ di risposte positive / $N^{\circ}$ di questionari compilati                         | >X%          | > 75%             |                          |
|                                                                                                                                                                                        | Grado di apprezzamento dei servizi erogati (sepolture da funerali, traslazioni, esumazioni/estumulazioni, etc) | $N^{\circ}$ di risposte positive / $N^{\circ}$ di questionari compilati                         | >X%          | > 75%             |                          |
|                                                                                                                                                                                        | Grado di apprezzamento cortesia del personale                                                                  | $N^{\circ}$ di risposte positive / $N^{\circ}$ di questionari compilati                         | >X%          | > 75%             |                          |
|                                                                                                                                                                                        | Tempi medi di risposta ai reclami dell'utenza                                                                  | Giorni intercorsi dal reclamo alla risposta / $N^{\circ}$ di reclami                            | n° gg        | 5                 |                          |
| E - Mantenimento degli standard di qualità di manutenzione ordinaria (verde e pulizie) secondo allegato tecnico del contratto di servizio                                              | $N^{\circ}$ di controlli per il verde                                                                          | $N^{\circ}$ di controlli effettuati per il verde                                                | n°           | 80                | 80                       |
|                                                                                                                                                                                        | Grado di qualità accertata per il verde                                                                        | $N^{\circ}$ di controlli positivi / $N^{\circ}$ di controlli effettuati per il verde            | >X%          | 98%               | 98%                      |
|                                                                                                                                                                                        | $N^{\circ}$ di controlli per le pulizie                                                                        | $N^{\circ}$ di controlli effettuati per le pulizie                                              | n°           | 350               | 350                      |
|                                                                                                                                                                                        | Grado di qualità accertata per le pulizie                                                                      | $N^{\circ}$ di controlli positivi / $N^{\circ}$ di controlli effettuati per le pulizie          | >X%          | 98%               | 98%                      |

Il numero di operazioni per addetto al 31 dicembre è superiore rispetto a quello previsto nel budget in seguito al più elevato numero di operazioni “da funerale” effettuate nel corso dell’anno.

Il maggior numero di operazioni ha riflessi positivi anche sul costo medio per operazione effettuata.

Un altro fenomeno costantemente monitorato è quello del disinteresse da parte dei congiunti per le spoglie ospitate in sepolture in scadenza, che incide sulla rotazione a titolo oneroso delle sepolture stesse e che costringe l’azienda a farsi carico degli oneri per le esumazioni ed estumulazioni; l’indicatore “percentuale di sepolture scadute estumulate o esumate d’ufficio” è pari al 26%, contro il 20% previsto (previsione in linea con i risultati consuntivi dell’esercizio 2021).

Il fatturato legato ai rinnovi di concessioni è in linea a quanto previsto nel budget.

### A.1.3. Indicatori di altra natura: il mutamento dei costumi sociali

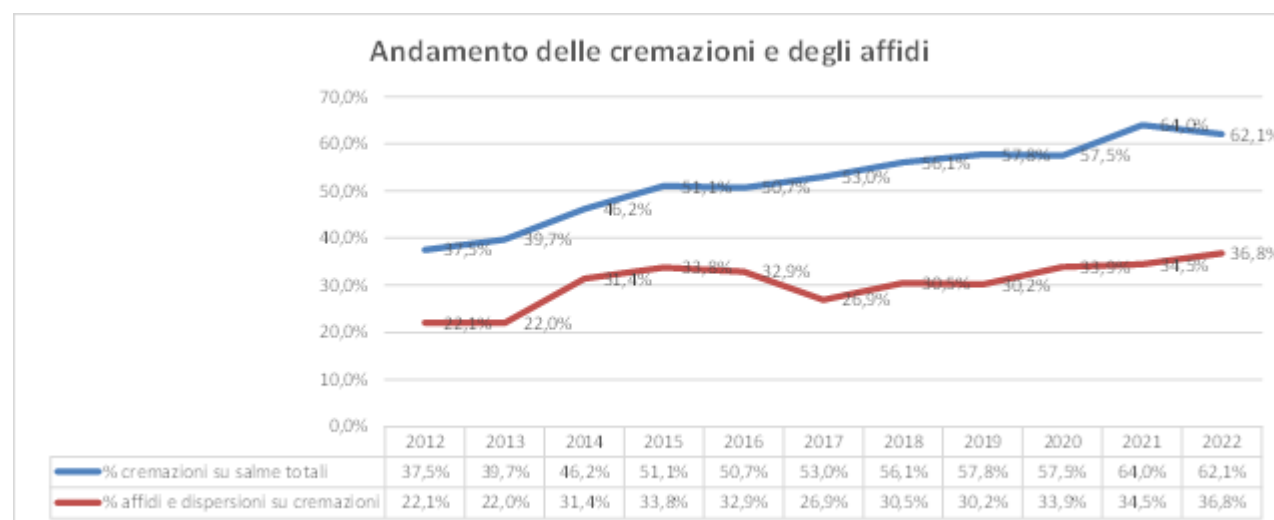
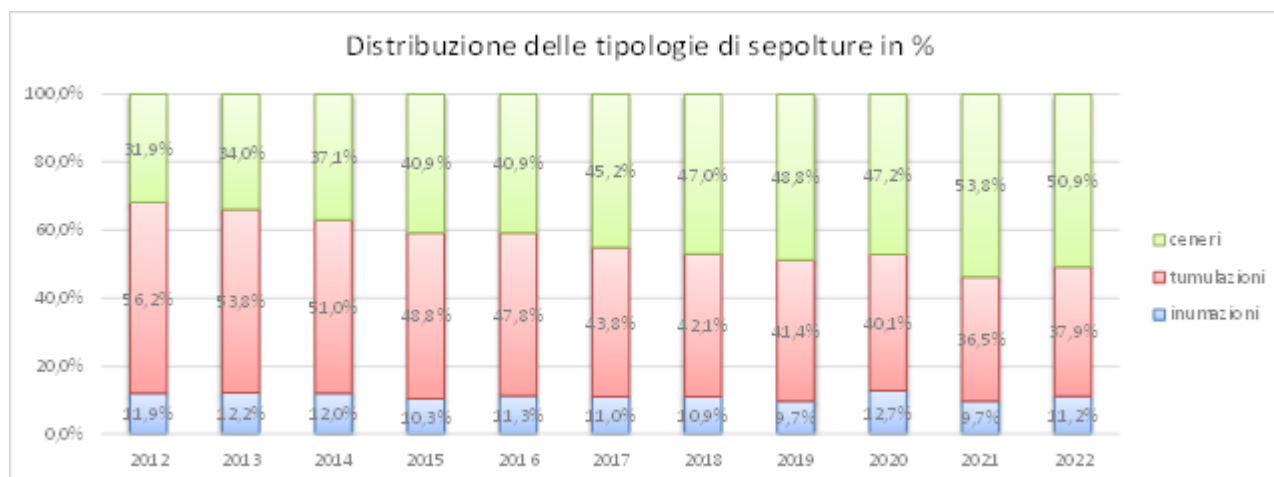
La “domanda” di servizi cimiteriali è caratterizzata da due fenomeni principali, uno di natura *qualitativa* e l’altro con aspetti più marcatamente *quantitativi*; sul fronte *qualitativo*, occorre rilevare che il trend della cremazione è cresciuto notevolmente nel corso dell’ultimo decennio ed è un fenomeno ben radicato nei costumi odierni, in sintonia con la possibilità della scelta della cremazione anche da parte dei famigliari, che incide sulla tipologia della sepoltura.

Sul fronte *quantitativo* incide, oltre all’impatto derivante dal tipo di sepolture di minor valore nei cimiteri (es. cellette ossario), anche il fenomeno degli affidi di ceneri per domiciliazione e per dispersione, che si sostanzia come “mancate sepolture” all’interno dei cimiteri.

La contrazione *quantitativa* della “domanda” di sepolture ha un effetto di trascinamento al ribasso sulla richiesta sia di concessioni e servizi, sia di fornitura del servizio di illuminazione votiva.

Il fenomeno della cremazione e quello degli affidi sono monitorati costantemente, vista l’incidenza che hanno sugli andamenti economici dell’azienda; il Socio viene informato di questi andamenti con cadenza trimestrale (report trimestrali, relazione semestrale, bilancio d’esercizio), con indicazione delle possibili cause che hanno generato scostamenti rispetto a quelle che erano le previsioni contenute nel budget.

I grafici sottostanti analizzano, rispettivamente, l'andamento della destinazione delle salme a Parma (si può notare come l'incidenza delle cremazioni sia aumentata nel tempo) e l'andamento degli affidi (e anche in questo caso le indicazioni non sono positive).



#### A.1.4. Indicatori di altra natura: modifiche alla normativa di riferimento

La Società non è esposta a significativi rischi di mercato per l'attività caratteristica che svolge. Tuttavia, è bene evidenziare che tale situazione non consente di operare scelte innovative liberamente come in altri settori e in questo caso non si tratta di un mercato vero e proprio perché la presenza sul territorio è priva di concorrenza; inoltre, la Società sconta la mancanza di elasticità tipica delle società pubbliche partecipate in *house providing* e non può, a titolo di esempio, adeguare liberamente le proprie tariffe. Infine, anche per il 2022 non sono stati registrati fatti rilevanti nel settore: lo scenario prossimo venturo del comparto funerario deve ancora compiutamente delinearsi, anche in conseguenza dello stop all'iter di approvazione subito dalla Legge di settore, già in discussione al Senato, in quanto gli eventi legati alla mortalità conseguente alla pandemia sanitaria hanno indotto il competente Ministero della Salute a riapprofondire alcuni temi che riguardano, in particolare, le case funerarie, i crematori e la sepoltura di ceneri da cremazione; al momento, non si ravvisano decisioni in itinere.

#### A.2. Azioni di contrasto adottate

In merito agli indicatori di natura finanziaria, non ci sono casi di superamento delle soglie di allarme da segnalare; in merito agli indicatori di natura gestionale, questi sono in linea, o leggermente migliorativi, rispetto alle previsioni contenute nel budget per l'anno 2022.

Il concetto di soglie di allarme, invece, mal si applica però alla valutazione dei fenomeni descritti nei paragrafi A.1.3 e A.1.4; tuttavia, in considerazione dei riflessi economici che hanno, i trend di cremazioni, affidi e disinteresse sono monitorati continuamente.

La Società ha contrastato le criticità prima evidenziate con una serie di iniziative:

- monitoraggio e riequilibrio del piano di rotazione delle sepolture;
- flessibilità gestionale della programmazione operativa ed amministrativa;
- disattivazione di concessioni non rinnovate con il “ribaltamento lapidi” rendendo disponibile un numero sufficiente di sepolture in struttura evitando cospicui investimenti in ampliamenti cimiteriali;
- presidio delle procedure volte alle concessioni di strutture cimiteriali retrocesse o abbandonate.
- infine, al fine di ottenere ulteriori sinergie di costi ed efficientamenti gestionali, nonché essere di supporto ad amministrazioni comunali locali che richiedono sostegno per una corretta e qualificata gestione cimiteriale, la Società continua a perseguire l’obiettivo di espandere il perimetro dei Comuni serviti all’interno della provincia di Parma, consolidando la propria posizione di soggetto di riferimento in ambito provinciale.

### 3. Strumenti integrativi di governo societario ex art. 6, c. 3, D.Lgs. 175/2016

Prima di procedere con l'esame degli ulteriori strumenti di governo societario, previsti dall'art. 6 comma 3 del D.Lgs. 175/2016, è opportuno ricordare che ADE S.p.A., in qualità di società *in house*, è soggetta al controllo analogo da parte del Socio; in data 13/07/2011, con delibera n. 68 del Consiglio Comunale, il Socio ha approvato l'adozione del Regolamento per il controllo strategico e operativo del Gruppo "Comune di Parma", in modo da dotare l'Ente di un modello organizzativo e di una serie di strumenti diretti a rafforzare la funzione di indirizzo e controllo verso le società controllate; il regolamento prevede un monitoraggio periodico, che contempla un controllo preventivo (piano industriale per il triennio successivo), un controllo concomitante (reportistica trimestrale, con individuazione e analisi dei principali scostamenti rispetto alle previsioni del piano industriale) e un controllo consuntivo (che si sostanzia nel bilancio d'esercizio e documenti accompagnatori previsti dal C.C.).

L'Amministrazione comunale ha delineato un quadro analitico della tipologia di informazioni che i componenti degli organi di governo delle Società Partecipate sono tenuti a fornire all'Amministrazione ai fini di un controllo effettivo sulle attività; detti controlli si articolano in:

- a. Controllo societario;
- b. Controllo economico/finanziario;
- c. Controllo di efficienza/efficacia;
- d. Controllo sulla gestione.

Si rimanda alla citata delibera per una più dettagliata disamina dell'attività di controllo da parte del Socio. Anche nel corso del 2022, ADE S.p.A. ha ottemperato a tutti gli obblighi discendenti dal programma di "*governance*" istituito dal Socio e sintetizzato all'inizio del paragrafo.

#### A. Regolamenti interni

L'art. 6, comma 3 del D.Lgs. 175/2016 prevede per le società a controllo pubblico l'opportunità di integrare, in considerazione delle dimensioni e delle caratteristiche organizzative nonché dell'attività svolta, gli strumenti di governo societario con regolamenti interni e codici di condotta propri.

Nello specifico ADE S.p.A. ha adottato:

- "*Regolamento per la disciplina delle procedure di acquisizione e assunzione del personale*" approvato con deliberazione del CDA 01/10 del 29/01/2010, in conformità a quanto previsto dall'art. 18 della legge 133/08 ai sensi del quale "le società che gestiscono servizi pubblici locali a totale partecipazione pubblica adottano, con propri provvedimenti, criteri e modalità per il reclutamento del personale e per il conferimento degli incarichi nel rispetto dei principi di cui al comma 3 dell'art 35 del D.Lgs. 30/03/2001 n. 165 (il quale stabilisce appunto i principi ai quali si devono conformare le procedure di reclutamento delle Pubbliche Amministrazioni);
- "*Regolamento per il conferimento degli incarichi di collaborazione autonoma*" (delib. del CDA 15/11 del 05/08/2011);
- "*Codice Etico*" (determina dell'Amministratore Unico n. 07/12 del 06/04/2012);
- "*Codice Disciplinare*" (determina dell'Amministratore Unico n. 07/12 del 06/04/2012);
- "*Regolamento per la disciplina delle spese in economia*", con atto del CDA n. 10/10 del 26/02/2010 in corso di aggiornamento a seguito delle recenti modifiche del "Codice dei Contratti" di cui al D.Lgs. 50/16 e al D.Lgs. 56/17 c.d. "correttivo";
- "*Regolamento relativo all'accesso e all'uso del sistema informativo e telematico aziendale*" approvato con delibera del CDA n. 34 del 03/06/2010 e s.m.i.;
- "*Carta dei Servizi*" (ultimo aggiornamento effettuato nel 2017 ed approvato con determina dell'Amministratore Unico n. 07/17 del 05/04/2017).

## **B. Codici di condotta**

### **B.1. Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/2001 e OIV**

Con determinazione dell'Amministratore Unico n. 14/2020 del 29/09/2020 ADE S.p.A. ha modificato il modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001, introdotto già nel 2016, nominando inoltre l'organismo di vigilanza (ODV) in forma monocratica, chiamato a vigilare sul funzionamento e l'effettiva applicazione del Modello organizzativo della Società; l'incarico scadrà con l'approvazione del bilancio 2022.

Le attività dell'Organismo di Vigilanza sono state svolte, anche nel 2022, in linea con quanto previsto nel "Piano delle attività di controllo dell'Organismo di Vigilanza"; le analisi condotte hanno evidenziato come l'operatività rispetti i controlli fondamentali dei protocolli, non rilevando criticità o problematiche significative tali da essere oggetto di segnalazione agli organi amministrativi e direttivi.

### **B.2. Anticorruzione, Trasparenza e Privacy**

Con Determinazione n. 10/2022 del 28/04/2022 l'Amministratore Unico, su proposta del Responsabile della Trasparenza e della Prevenzione della Corruzione in forza a quella data, ~~Roberto Burchielli~~, ha adottato il Piano Triennale 2022/2024 per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (P.T.P.C.T.) in osservanza al D.Lgs. 97/2016 avente ad oggetto: *"Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 190/12 e del D.Lgs. 33/2013, ai sensi dell'art. 7 della Legge 124/2015 in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"* che ha introdotto, tra gli altri cambiamenti, l'unificazione tra il Programma Triennale di Prevenzione della Corruzione e quello della Trasparenza.

Il Piano è stato pubblicato nel sito aziendale nella sezione "Società Trasparente" e comunicato al Socio Unico Comune di Parma.

In coerenza con il D.Lgs. n. 196/2003 – Codice in materia di Protezione dei Dati Personali – ADE S.p.A. ha nominato un DPO (Data Protection Officer), individuato internamente alla società, con il compito di vigilare sull'efficacia delle misure che il titolare del trattamento dei dati personali ha elaborato.

Nel corso dell'esercizio 2022, con Determinazione n. 14/2022 del 28/06/2022 l'Amministratore Unico ha approvato l'istituzione di un Ufficio dedicato agli adempimenti della normativa sulla Trasparenza e sulla Prevenzione della Corruzione, nominando un referente dedicato agli adempimenti relativi alle norme in materia. Inoltre, con Determinazione n. 17/2022 del 21/07/2022 l'Amministratore Unico ha individuato nella figura del subentrante Direttore Generale, Dott. Lorenzo Fommei, il nuovo Responsabile della Trasparenza e della Prevenzione della Corruzione.

Allo scopo di garantire un'adeguata gestione dei dati personali trattati, nel corso del 2022 sono state mantenute le procedure per l'adempimento al Regolamento Europeo in materia di protezione dei dati personali (Regolamento UE 2016/679) ed è continuato il processo di adeguata formazione del personale su questa materia.

## **C. Sistema dei controlli interni**

Nella predisposizione del Modello organizzativo ex D.Lgs. 231/01, sono stati individuati specifici principi di controllo, che possono essere sintetizzati come segue:

- segregazione dei compiti: identificazione delle attività attuate dalle varie funzioni e suddivisione delle stesse tra chi esegue, chi autorizza e chi controlla, in modo che nessuno possa gestire in autonomia un intero processo;
- esistenza di procedure/linee guida/prassi operative: esistenza di disposizioni idonee a fornire modalità operative per lo svolgimento delle attività nonché di modalità di archiviazione della documentazione rilevante;

- verifica ex-post delle transazioni; ogni transazione deve essere veritiera, verificabile, coerente e documentata;
- sistema di poteri e deleghe: formalizzazione di poteri di firma e rappresentanza coerenti con le responsabilità organizzative e gestionali assegnate e chiaramente definiti.

La Società, inoltre, è dotata di una figura addetta al controllo di gestione, che fornisce un riscontro costante sull'operato aziendale, indicando gli andamenti economici, patrimoniali e finanziari, permettendo agli organi amministrativi e direttivi di valutare detti andamenti confrontandoli con gli obiettivi prefissati, oltre che con i dati storici.

L'insieme dei controlli mira a garantire efficacia ed efficienza nell'impiego delle risorse, per salvaguardare il patrimonio della Società, e ad assicurare il rispetto delle leggi e dei regolamenti applicabili.

#### **D. Rapporti con i soci**

ADE S.p.A. ha ottemperato, anche nel corso del 2022, a tutti gli obblighi previsti dal Comune di Parma per le Società partecipate, in sintonia con il controllo analogo previsto dalle norme.

Il clima dei rapporti con il Socio unico è stato improntato anche nell'esercizio scorso alla massima collaborazione e perseguimento degli obiettivi assegnati; di seguito viene fornito l'elenco dei documenti e dei report consegnati al Socio:

- *verifica rapporti debitori e creditori tra Comune di Parma e Società partecipate, Rendiconto 2021: inviato al Socio Comune di Parma con e-mail protocollo n. 29 in data 17/02/2022;*
- *dati di sintesi relativi all'esercizio 2021 per Rendiconto 2021 del Comune di Parma: inviato al Socio Comune di Parma con e-mail protocollo numero 41 del 03/03/2022;*
- *informazioni relative ai compensi riconosciuti ai componenti degli organi di governo per l'esercizio 2021 inviato al Socio Comune di Parma con e-mail protocollo numero 45 del 03/03/2022;*
- *fascicolo di Bilancio esercizio 2021: inviato al Socio Comune di Parma con e-mail protocollo numero 81 del 23/04/2022;*
- *report al 31/03/2022: inviato al Socio Comune di Parma con e-mail prot. 100 del 13/05/2022;*
- *bilancio dell'esercizio 2021 riclassificato secondo gli schemi e i criteri di valutazione ante D.Lgs. 139/2015: inviato al Socio Comune di Parma con e-mail protocollo numero 96 del 09/05/2022;*
- *relazione al 30/06/2022: inviato al Socio Comune di Parma con e-mail protocollo numero 159 del 28/07/2022;*
- *relazione al 30/06/2022 ADE S.p.A. (integrazione): inviato al Socio Comune di Parma con e-mail protocollo numero 170 del 10/08/2022;*
- *piano tariffario per l'anno 2023: inviato al Socio Comune di Parma con e-mail (no protocollo) in data 27/10/2022;*
- *piano industriale 2022-2024 e Budget 2022: inviato al Socio Comune di Parma con e-mail (no protocollo) del 02/11/2022;*
- *report al 30/09/2022: inviato al Socio Comune di Parma con e-mail protocollo numero 278 del 21/11/2022;*
- *presentazione del Piano Industriale 2023-2025 (sintesi) in Commissione IV+VII: inviata sintesi del Piano con e-mail (no protocollo) in data 05/12/2022.*

#### **E. Programmi di responsabilità sociale**

Su questo punto si sottolinea che la Società non ha formalizzato programmi di responsabilità sociale, tuttavia, queste responsabilità sono connesse alle funzioni istituzionali previste dalle norme di legge e richiamate nel contratto di servizio e differiscono dalle tipiche responsabilità sociali di gruppi imprenditoriali aventi scopi di lucro.

## **F. Le linee di indirizzo per il contenimento delle spese di funzionamento e del personale**

L'art. 19, nei commi 5 e 6 del D.Lgs. 175/2016, stabilisce che le Società a controllo pubblico devono garantire il concreto perseguimento di obiettivi di contenimento *“del complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale”*, definendo alcuni adempimenti in capo alla Amministrazioni controllanti; nella sezione operativa del DUP 2022-2024, approvato con delibera C.C. n. 103 del 22/12/2021, il Socio Comune di Parma ha dunque individuato gli obblighi e gli indirizzi in materia di contenimento delle spese di funzionamento e delle spese di personale applicabile alle società del gruppo.

In merito alle spese di funzionamento, il DUP prevede che *“le società controllate dovranno garantire che, in costanza di servizi affidati/svolti, i costi funzionamento come sopra definiti siano contenuti entro la crescita massima, per ciascun esercizio rispetto alla media del triennio precedente, dell'incremento del tasso di inflazione programmato indicato dal MEF nei documenti di programmazione economica e finanziaria annuale”*; il principio mal si concilia con la tipologia di servizio svolta da ADE S.p.A., la cui attività è influenzata da fattori del tutto fuori dal controllo della Società (come l'andamento della mortalità) o solo parzialmente prevedibili (preferenza del pubblico per le varie tipologia di sepolture; andamento del disinteresse per le operazioni di rotazione delle sepolture).

Nell'ambito delle categorie di spesa degne di nota e specificatamente individuate nel citato DUP, ADE S.p.A. ha adempiuto a tutte le prescrizioni previste.

In conclusione, si ritiene che le spese di funzionamento e di personale siano sostenibili e parametrize al mantenimento dei rendimenti economici della Società.

## **4. Conclusioni dell'organo amministrativo**

Superata l'emergenza sanitaria derivante dalla diffusione del virus “Covid-19”, si sono poste a livello nazionale e internazionale le problematiche attinenti al conflitto militare russo/ucraino e, contestualmente, in modo più generalizzato, quelle connesse all'approvvigionamento delle risorse energetiche, con conseguente sviluppo di un tasso d'inflazione a doppia cifra, come non si vedeva ormai più da alcuni decenni. Al fine di preservare gli equilibri economici e finanziari, si continuerà a monitorare in modo particolare l'andamento delle entrate finanziarie, che potrebbero subire rallentamenti per effetto del contesto generale di crisi economica.

Stante quanto sopra, al fine di preservare gli equilibri economici e finanziari, continuerà a monitorare in modo particolare:

- l'andamento degli incassi, che potrebbero subire rallentamenti per effetto del contesto generale di crisi economica, specie se le misure di sostegno alle famiglie dovessero subire un ridimensionamento o addirittura venire meno;
- l'andamento delle cremazioni, per i noti effetti contrattivi sui ricavi da concessioni;
- le attività relative alle rotazioni di sepolture che potrebbero subire interruzioni o rallentamenti nel caso per cause non prevedibili.

Tutti i fenomeni suddetti, seppur di impatto non immediato sulla struttura patrimoniale della Società, vista la solidità della stessa, sono e saranno oggetto di costante attenzione.

Alla luce di quanto esposto finora, e considerati i risultati dell'attività di monitoraggio condotta in funzione degli adempimenti prescritti dal D.Lgs. 175/2016, non si ravvedono situazioni di anomalia che possano compromettere la continuità aziendale, né tantomeno si ritiene necessario adottare ulteriori strumenti integrativi.

L'Amministratore Unico  
Stefano Mendogni