



RELAZIONE
SUL GOVERNO SOCIETARIO
contenente il 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 31/12/2023 -

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 31/12/2023	5
A.1. Analisi di bilancio ed indicatori gestionali	6
A.1.1. Esame degli indici e dei margini significativi e valutazione dei risultati	6
A.1.2. Gli indicatori di allerta	8
A.1.3. Indicatori di natura gestionale	9
A.1.4. Indicatori di altra natura: il mutamento dei costumi sociali	9
A.1.5. Indicatori di altra natura: modifiche alla normativa di riferimento	10
A.2. Azioni di contrasto adottate.....	10
3. STRUMENTI INTEGRATIVI DI GOVERNO SOCIETARIO EX ART. 6, C. 3, D.LGS. 175/2016...	12
A. Regolamenti interni.....	12
B. Codici di condotta	12
B.1. Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/2001 e OIV.....	12
B.2. Anticorruzione, Trasparenza e Privacy	13
C. Sistema dei controlli interni.....	13
D. Rapporti con i soci.....	13
E. Programmi di responsabilità sociale	14
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 dell'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.

Dall'anno 2020, ADE S.p.A. ha avviato la gestione dei servizi cimiteriali anche per comuni non soci a seguito di partecipazione a procedure di gara espletate secondo i dettami del Codice degli Appalti. Nello specifico ADE S.p.A. gestisce i servizi cimiteriali per conto dei seguenti comuni:

- Comune di Collecchio (contratto di concessione - giusta Deliberazione di G.C. n. 175 del 13.12.2022, relativamente al triennio 2023-2025 - n. 6 strutture cimiteriali gestite).
- Comune di Sala Baganza (contratto di appalto - Determina Dirigenziale n. 540 del 28.12.2023 - biennio 2024/2025 - n. 04 strutture cimiteriali gestite).
- Comune di Salsomaggiore Terme (contratto di concessione - Determina dirigenziale n. 821 del 28.12.2022 - anno 2024 - n. 10 strutture cimiteriali gestite).
- Comune di Sissa Trecasali (contratto di appalto - Determina Dirigenziale della SUA Provincia di Parma n. 2088 del 22.12.2023 – triennio 2024/2026 - n. 8 strutture cimiteriali gestite).
- Comune di San Secondo Parmense (contratto di appalto - Determina Dirigenziale della SUA Provincia di Parma n. 2088 del 22.12.2023 – triennio 2024/2026 - n. 3 strutture cimiteriali gestite).

Nonostante gli affidamenti in appalto (e non *in house*) da parte dei comuni sopra indicati, non viene meno il requisito dell'attività prevalente (almeno 80% del fatturato per conto del socio affidatario *in house*); ADE S.p.A. continua, infatti, a realizzare la parte più importante della propria attività con l'ente che la controlla (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 31 ottobre 2023 con determina dell'A.U. n. 11/2023) 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'ultima modifica (introdotta con la già citata determina dell'A.U. n. 11/2023), si è resa necessaria in quanto sono subentrate situazioni modificative dell'organizzazione lavorativa aziendale, nonché del quadro effettivo dei dipendenti di ADE S.p.A. che hanno quindi comportato la necessità di aggiornare e modificare la definizione della dotazione organica della Società. Nello specifico si fa riferimento:

- alla necessità, derivante dalla modifica del perimetro di espletamento dei servizi cimiteriali in capo ad ADE S.p.A. che, alla data del 01.01.2023, i quali hanno visto la società impegnata in quattro territori comunali quali Parma, Collecchio, Sala Baganza e Salsomaggiore Terme;
- all'ampliamento del novero dei comuni serviti di cui al punto precedente, che ha visto aumentare il numero delle strutture cimiteriali in gestione ad ADE S.p.A., passate rispettivamente da n. 9 strutture alla data del 31.12.2020 a n. 29 strutture alla data del 01.01.2023;
- al maggior numero di strutture cimiteriali in gestione alla società, per cui si è reso necessario implementare il contingente del personale operativo al fine di garantire la continuità del servizio rispettando altresì gli standard qualitativi previsti dai diversi contratti di servizio in essere;
- sempre in ragione del maggior numero di strutture cimiteriali in gestione alla società, si è reso necessario effettuare una verifica in costante dell'andamento economico dei diversi contratti di servizio mediante l'implementazione di un controllo di gestione, il quale fornisca risultati mensili sull'andamento delle commesse;
- all'obiettivo di "internalizzare" alcune attività inerenti alle manutenzioni ordinarie del patrimonio cimiteriale in gestione ad ADE S.p.A., così come anche previsto nel Piano Industriale 2023-2025 approvato dal Socio unico Comune di Parma, si è reso necessario implementare il contingente di personale con l'inserimento in organico di alcune figure operative da adibire a dette attività;
- alla cessazione del rapporto di lavoro con ADE S.p.A. di alcuni dipendenti per dimissioni volontarie, licenziamenti o per collocamenti a riposo.

Alla luce delle motivazioni anzidette, conseguentemente con riferimento alla dotazione organica aziendale per struttura, si è reso quindi necessario aggiornare e modificare il quadro delle posizioni professionali previste nella stessa al fine di adeguare lo schema della dotazione alle mutate condizioni organizzative ed operative.

L'organigramma attuale, modificato in seguito all'introduzione della Determinazione dell'A.U. n. 11/2023, 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 altresì direttamente le aree della struttura societaria, ad oggi identificate in:

- Area Gestione Cimiteri e Appalti;
- Area Amministrazione, Finanza e Controllo;
- Area Tecnica-Operativa.

Lo stesso Direttore ha nominato per ciascuna delle aree un Responsabile che risponde gerarchicamente e funzionalmente direttamente al Direttore stesso.

L'Area Tecnico-Operativa viene a sua volta organizzata in tre divisioni, dipendenti dal Responsabile Area Tecnico-Operativa, denominate:

- Divisione Operativa a cui risponderanno gli operatori cimiteriali;
- Divisione Manutenzioni a cui rispondono gli operatori del nucleo manutentivo;

Si segnala, infine, che con la nuova organizzazione l'Ufficio Risorse Umane e l'URP passano dall'ex Area Affari Generali alla Direzione Generale.

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 2023 l'organico di ADE S.p.A., coerentemente con le previsioni della pianta organica di cui sopra, era composto da 39 dipendenti, così ripartiti:

Dirigenti	1
Quadri	3
Impiegati	15
Operai	20

Nel corso dei primi mesi del 2024, la struttura organizzativa è stata leggermente modificata, prevedendo l'introduzione di un comitato guida che presidi e coordini le attività necessario al mantenimento della certificazione di qualità PdR 125 ottenuta nel mese di dicembre 2023.

Inoltre, a cavallo tra la fine dell'esercizio 2023 e il primo trimestre 2024 (si veda pag. XX), ADE S.p.A. ha inoltre ottenuto le certificazioni di qualità rilasciate da Ente di Certificazione esterno (Bureau Veritas), quali la ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001.

I contratti nazionali di lavoro applicati sono quelli del settore delle imprese funerarie (Utilitalia), Multiservizi (per i dipendenti del nucleo manutentivo) 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 31/12/2023

Il decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14 ("Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155"), definisce la "crisi" come *"lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate"*.

Il tal senso, la crisi può manifestarsi con caratteristiche diverse, assumendo i connotati di una:

- crisi finanziaria, allorché l'azienda – pur economicamente sana – risenta di uno squilibrio finanziario e quindi non ha, né riesce a procurarsi, i mezzi finanziari adeguati, per quantità e qualità, a soddisfare le esigenze della gestione e le connesse obbligazioni di pagamento;
- crisi economica, allorché l'azienda non sia in grado, attraverso la gestione operativa, di remunerare congruamente i fattori produttivi impiegati.

In presenza di elementi sintomatici dell'esistenza di un rischio di crisi, l'organo amministrativo è tenuto a convocare senza indugio l'assemblea dei soci per verificare se risulti integrata la fattispecie di cui all'art. 14, co. 2, d.lgs. 175/2016 e per esprimere una valutazione sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale della Società; l'organo amministrativo che rilevi uno o più profili di rischio di crisi aziendale in relazione agli indicatori considerati deve formulare gli indirizzi per la redazione di idoneo piano di risanamento recante i provvedimenti necessari a prevenire l'aggravamento della crisi, correggerne gli effetti ed eliminarne le cause ai sensi dell'art. 14, co. 2, d.lgs. 175/2016.

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 2023 e due precedenti):

	2023	2022	2021
Stato Patrimoniale			
Margini			
Margine di tesoreria	2.865.966	3.676.091	3.755.756
Margine primario di struttura	2.173.901	2.882.874	2.936.145
Margine di disponibilità	2.891.004	3.703.281	3.787.647
Indici			
Indice di liquidità primaria	3,08	4,13	4,62
Indice di liquidità secondaria	3,09	4,16	4,65
Indice di copertura delle immobilizzazioni	2,11	3,19	3,54
Indice di indebitamento	0,43	0,43	0,41
Conto Economico			
Margini			
Margine operativo lordo (MOL)	(243.132)	150.718	374.977
Risultato operativo (EBIT)	108.268	193.139	553.699
Indici			
Return on Equity (ROE)	0,02	0,03	0,12
Return on Investment (ROI)	(0,02)	0,03	0,05
Return on sales (ROS)	(0,02)	0,04	0,08

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 calo rispetto agli esercizi precedenti, in conseguenza dei significativi investimenti in manutenzioni straordinarie (consolidamento della galleria sud-est, primo lotto della riqualificazione della parte storica della Villetta e adeguamento impianti elettrici *in primis*), oltre alla prosecuzione del processo di rinnovamento delle dotazioni di attrezzature e automezzi avviato nell'esercizio 2022, a cui aggiungere l'avvio di alcuni investimenti che si concluderanno nel corso dell'esercizio 2024 (realizzazione dell'impianto fotovoltaico alla Villetta).

In merito agli indicatori di natura finanziaria, per l'anno 2023 si sottolinea quanto in seguito:

L'indice di liquidità primaria è pari a 3,08; 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 liquidità secondaria (o indice di disponibilità) è pari a 3,09; 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, anche se in flessione rispetto agli esercizi precedenti a causa dei già citati investimenti in manutenzioni straordinarie e attrezzature/automezzi, tutti autofinanziati dalla Società.

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; il valore di questo indice resta invariato rispetto all'esercizio precedente e ancora una volta si sottolinea come la Società, ad oggi, non ricorra a mezzi di finanziamento esterni, ma solo ad autofinanziamento.

Il tasso di copertura degli immobilizzi è pari a 2,11; 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 (riportati nella tabella suindicata) 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).

Tuttavia, nell'esercizio 2023 ha registrato, per la prima volta, un risultato della gestione operativa negativo; questo risultato, come evidenziato nella relazione sulla gestione, è da imputare soprattutto al calo di mortalità che ha caratterizzato il periodo aprile-ottobre; il grafico seguente analizza l'andamento dei funerali nei cimiteri di Parma, indipendentemente dalla "destinazione" delle salme (inumazione, tumulazione in avello, cremazione), a partire dal 2014.



In linea con gli andamenti nazionali, anche a Parma la mortalità torna ad assestarsi a livelli più vicini alle medie pre-pandemia e gli effetti del calo di mortalità rispetto all'anno 2022 sono visibili soprattutto nei ricavi da concessione, infatti, da un punto di vista numerico, le strutture (avelli) date in concessione nell'anno 2023 sono state 506, contro

i 617 dell'anno precedente; trattasi quindi di una riduzione di ben 111 concessioni, a fronte di complessivi 159 servizi effettuati in meno, come si evince dal grafico.

Si segnala, contestualmente, anche un incremento dei costi esterni rispetto all'esercizio precedente, da imputare:

- per circa € 180.000 alle manutenzioni (di carattere non straordinario), in seguito all'importante piano di recupero edilizio, ambito significativo nella percezione di qualità del servizio da parte della cittadinanza, che ha avuto ad oggetto sia i cimiteri parmigiani, sia quelli del Comune di Salsomaggiore Terme (riaddebitati alla stazione appaltante);
- per circa € 75.000 al maggior numero di operazioni da rotazione (estumulazioni ed esumazioni) effettuate, oltre che alla revisione delle tariffe applicate dal tempio crematorio di Valera;
- per circa € 120.000 a spese per servizi, in primis per il servizio di portierato (a causa del prepensionamento di uno dei portieri in forza alla Società e della prolungata assenza del secondo per motivi di salute) e per alcuni incarichi a professionisti esperti nei settori di competenza (da considerarsi *una tantum* del 2023: tutti gli studi di fattibilità tecnico-operativa, economica e giuridica per fornire al Socio un'analisi di congruità della convenzione in essere con Il Tempio S.r.l. e che hanno portato alla rinegoziazione del contratto tra le due parti; analisi delle essenze arboree nei cimiteri parmigiani allo scopo di individuare eventuali situazioni di rischio cedimento in caso di eventi climatici estremi; assistenza giuslavoristica e in materia di anticorruzione e trasparenza);
- per € 25.000 sono stati previsti accantonamenti al fondo per rischi e oneri futuri e più precisamente per manutenzioni "future", ovvero costi che si dovranno sostenere per la manutenzione di avelli e cellette successivamente alla cessazione della concessione tra il Comune di Parma e ADE S.p.A. e che genereranno una passività a fine contratto.

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; valgono anche in questo caso le precedenti considerazioni effettuate sul calo della mortalità e sul generalizzato incremento di costi esterni rispetto all'esercizio precedente.

La mortalità non presenta un andamento regolare e costante, né tantomeno prevedibile e queste fluttuazioni, anche significative e repentine, devono considerarsi fisiologiche per il tipo di attività esercitata dalla Società; infatti, 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 Programmatico 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 Programmatico 2024-2026, contenente la proposta di budget previsionale per l'esercizio 2024, è stato inviato al Socio Comune di Parma nel mese di novembre 2023 e approvato dalla Giunta Comunale con delibera n. 81 in data 13/03/2024.

Come emerge dal citato Piano Programmatico, la Società prevede già nell'esercizio 2024 il ricorso a capitale di terzi mediante accensione di un mutuo, della durata di 10 anni, avente una quota capitale pari a € 1,5M, per far fronte al piano di investimenti previsto nel triennio 2024-26 (la corretta correlazione tra fonti di finanziamento e impieghi suggerisce che investimenti a medio/lungo termine, come le immobilizzazioni, siano finanziati con capitale destinato a rimanere in azienda a medio/lungo termine come il capitale proprio o debiti a medio/lungo termine, es. mutuo); il Piano Programmatico evidenzia come, sia l'impegno finanziario previsto in seguito all'accensione del mutuo, sia l'impatto di questo sul conto economico del prossimo triennio, siano sostenibili e non pongono dubbi di continuità aziendale.

A oggi, in ogni caso, l'attuale assenza di indebitamento finanziario – verso le banche né verso altri – e la liquidità di cui l'azienda dispone, rendono la Società non esposta ad alcuna tensione derivante dall'andamento dei tassi; allo stato attuale si ritiene superflua qualsiasi indicazione di natura prospettica all'interno di questa relazione.

A.1.2. Gli indicatori di allerta

Il nuovo codice della Crisi d'impresa (D.Lgs. 14/2019) ha chiesto alle imprese di attivare procedure di monitoraggio e controllo - in ottica *forward looking* - utili a prevenire ed anticipare la crisi.

Al fine di individuare precocemente lo stato di crisi attivando i vari sistemi di allerta in tempo utile, l'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili e il MISE hanno definito una serie di indicatori (sostenibilità dell'indebitamento con i flussi di cassa generabili, adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi, ritardi nei pagamenti reiterati e significativi) da monitorare costantemente (almeno semestralmente).

Occorre nello specifico verificare:

- l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno sessanta giorni per un ammontare pari ad oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno centoventi giorni per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- il superamento, nell'ultimo bilancio approvato, o comunque per oltre tre mesi, degli indici elaborati ai sensi dell'articolo 13, commi 2 e 3.

I dati di bilancio 2023 confermano la totale assenza di elementi che possano far supporre nel breve periodo situazioni di rischio.

A.1.3. Indicatori di natura gestionale

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

Obiettivo Strategico	Indicatore	Formula	Unità misura	2023 previsionale	consuntivo al 31/12/2023
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° di operazioni / N° totale di addetti	n°	170	168
	Costo medio degli operatori per operazione effettuata	Costo degli addetti / N° di operazioni	€	241	240
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° esumazioni	n°	464	292
	Estumulazioni realizzate	N° estumulazioni	n°	664	747
	Percentuale di sepolture scadute estumulate o esumate con interesse	N° esumazioni ed estumulazioni con interesse / N° esumazioni ed estumulazioni	%	79%	80%
	Percentuale di sepolture scadute estumulate o esumate d'ufficio	N° esumazioni ed estumulazioni d'ufficio / N° esumazioni ed estumulazioni	%	21%	20%
C - Rinnovo avelli scaduti (file alte)	Fatturato avelli rinnovati	Fatturato per avelli rinnovati nell'anno	€	€ 363.000	€ 328.889
D - Miglioramento della qualità percepita dei servizi cimiteriali	Grado di apprezzamento delle strutture (verde, pulizia, panchine, fontane)	N° di risposte positive / N° di questionari compilati	>X%	>75%	
	Grado di apprezzamento dei servizi erogati (sepolture da funerali, traslazioni, esumazioni/estumulazioni, etc)	N° di risposte positive / N° di questionari compilati	>X%	>75%	
	Grado di apprezzamento cortesia del personale	N° di risposte positive / N° di questionari compilati	>X%	>75%	
	Tempi medi di risposta ai reclami dell'utenza	Giorni intercorsi dal reclamo alla risposta / N° 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° di controlli per il verde	N° di controlli effettuati per il verde	n°	80	80
	Grado di qualità accertata per il verde	N° di controlli positivi / N° di controlli effettuati per il verde	>X%	98%	98%
	N° di controlli per le pulizie	N° di controlli effettuati per le pulizie	n°	350	350
	Grado di qualità accertata per le pulizie	N° di controlli positivi / N° di controlli effettuati per le pulizie	>X%	98%	98%

Il numero di operazioni per addetto al 31 dicembre e il costo medio per operazione effettuata sono sostanzialmente in linea rispetto a quanto previsto nel budget.

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 20%, contro il 21%.

Il fatturato legato ai rinnovi di concessioni è inferiore (circa -10%) a quanto previsto nel budget; in conseguenza del calo di mortalità, lo sforzo è stato indirizzato verso le scadenze non rinnovabili al fine di poter organizzare un maggior numero di estumulazioni.

A.1.4. Indicatori di altra natura: il mutamento dei costumi sociali

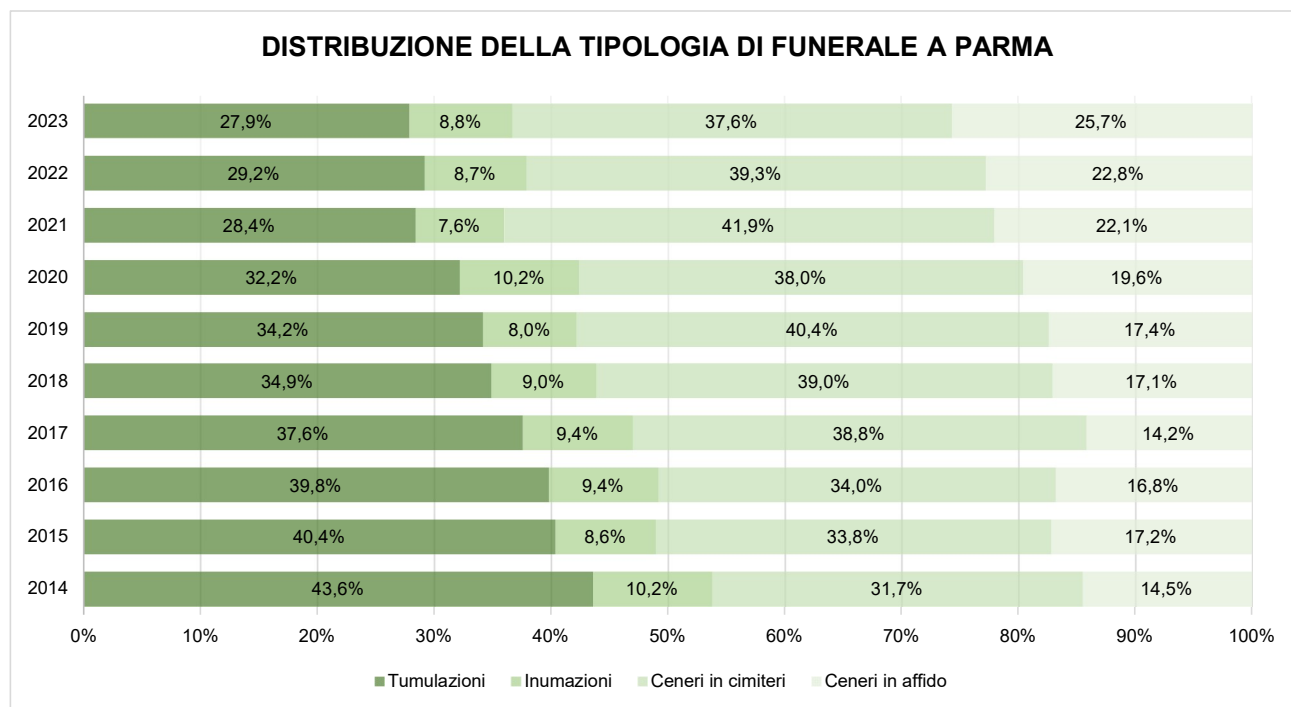
La "domanda" di servizi cimiteriali è caratterizzata da due fenomeni principali, uno di natura *qualitativa* e l'altro con aspetti più marcatamente *quantitativi*; sul fronte *qualitativo*, occorre rilevare che il trend della cremazione è cresciuto

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 familiari, 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.

Il grafico sottostante analizza l'andamento della destinazione delle salme a Parma (si può notare come l'incidenza complessiva delle cremazioni sia aumentata nel tempo, congiuntamente al "peso" degli affidi di ceneri per domiciliazione o dispersione).



A.1.5. 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; sono irrilevanti anche i rischi prezzo, posto che per l'esercizio delle proprie attività vengono in sostanza applicati i piani tariffari deliberati dal Comune di Parma e dagli altri Comuni che hanno affidato ad ADE S.p.A. l'esecuzione di servizi cimiteriali.

Tuttavia, è bene evidenziare ancora che siamo di fronte ad un mercato "anelastico" che non consente di operare scelte innovative liberamente come in altri settori. In questo caso non si può parlare di un mercato perché la presenza sul territorio è diversificata ed è priva di concorrenza quale regolatore della domanda e dell'offerta; 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.

Anche per il 2023 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, il cui testo è giacente presso le competenti Commissioni Parlamentari; al momento, non si ravvisano decisioni imminenti in itinere.

A.2. Azioni di contrasto adottate

Alla luce di quanto esposto nei paragrafi precedenti, i fenomeni che incidono sulla contrazione dei ricavi e quindi sulla marginalità operativa, sono:

- calo di mortalità, fenomeno comunque temporaneo e del tutto fisiologico nel settore di riferimento;

- aumento delle cremazioni, allo scopo di contenere la spesa complessiva dell'evento luttuoso;
- crescente "disaffezione" dell'utenza verso i cimiteri.

La Società ha contrastato e contrasta 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;
- ampliamento del novero delle concessioni rinnovabili a 20 anni (possibilità estesa a tutte le strutture cimiteriali a partire dal 2024), per poter ampliare il ventaglio delle possibilità da offrire agli utenti-cittadini con concessione scaduta/in scadenza;
- infine, al fine di ottenere 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.

Tuttavia, a nostro giudizio occorre affiancare ulteriori iniziative di supporto operativo all'andamento economico della Società, che allo stato attuale sono allo studio congiunto con il Socio Unico.

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; 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 programmatico 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 2023, 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. In seguito a scadenza del mandato del precedente professionista incaricato, con determina n. 06/2023 del 20/04/2023 l'Amministratore Unico ha conferito l'incarico di O.d.V. all'Avv. Marco Merulla.

Le attività dell'Organismo di Vigilanza sono state svolte, anche nel 2023, 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.

Tuttavia, la Società ha rilevato la necessità di revisione e aggiornamento del modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001 per recepire gli aggiornamenti del quadro normativo di riferimento che hanno impattato sul funzionamento del modello societario (D.Lgs. 36/2023 modifica del Codice dei Contratti e D.Lgs. 24/2023 attuativo della Direttiva UE 2019/1937 in materia di "whistleblowing"), nonché in seguito alle modifiche dell'assetto organizzativo della Società (si veda par. E del Capitolo 1 della presente relazione); pertanto, la Società ha affidato a primario Studio di consulenza l'incarico di formulare proposta di aggiornamento del Modello nel rispetto delle modifiche normative, della valutazione dei rischi, della mappatura dei processi ed attività sensibili e delle procedure di gestione e controllo finalizzate alla prevenzione dei reati presupposto (si prevede che il nuovo Modello sarà introdotto nel primo semestre dell'esercizio 2024).

B.2. Anticorruzione, Trasparenza e Privacy

Con Determinazione n. 5/2023 del 28/03/2023 l'Amministratore Unico, su proposta del Responsabile della Trasparenza e della Prevenzione della Corruzione (Direttore Generale, Dott. Lorenzo Fommei), ha adottato il Piano Triennale 2023/2025 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.

Allo scopo di garantire un'adeguata gestione dei dati personali trattati, nel corso del 2023 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 2023, 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 2022;*
- *dati di sintesi relativi all'esercizio 2022 per Rendiconto 2022 del Comune di Parma;*
- *informazioni relative ai compensi riconosciuti ai componenti degli organi di governo per l'esercizio 2022;*
- *fascicolo di Bilancio esercizio 2022;*
- *report al 31/03/2023;*
- *bilancio dell'esercizio 2022 riclassificato secondo gli schemi e i criteri di valutazione ante D.Lgs. 139/2015;*
- *bilancio infrannuale e relazione al 30/06/2023;*
- *piano tariffario per l'anno 2024;*
- *piano programmatico 2024-2026 e Budget 2024;*
- *report al 30/09/2023;*
- *presentazione del piano programmatico 2024-2026 (sintesi) in Commissione Consiliare;*
- *comunicazione del titolare effettivo.*

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; 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 si temono le conseguenze di un'eventuale *escalation* del conflitto.

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.

ADE S.p.A.
L'Amministratore Unico
Stefano Mendogni
