



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 31/12/2024 -

Sommario

1. PRESENTAZIONE DELLA SOCIETÀ.....	3
A. La Società	3
B. La compagine sociale	3
C. Organo amministrativo	4
D. Organo di controllo	4
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 31/12/2024	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 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.....	10
3. STRUMENTI INTEGRATIVI DI GOVERNO SOCIETARIO EX ART. 6, C. 3, D.LGS. 175/2016...	10
A. Regolamenti interni.....	10
B. Codici di condotta.....	11
B.1. Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/2001 e OIV	11
B.2. Anticorruzione, Trasparenza e Privacy	11
C. Sistema dei controlli interni.....	12
D. Rapporti con i soci.....	12
E. Programmi di responsabilità sociale	12
F. Le linee di indirizzo per il contenimento delle spese di funzionamento e del personale.....	12
4. CONCLUSIONI DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO	13

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 ad evidenza pubblica (secondo i dettami del Codice degli Appalti) o in affidamento diretto. Nello specifico ADE S.p.A. gestisce i servizi cimiteriali per conto dei seguenti comuni:

- Comune di Collecchio (affidamento avvenuto a seguito di partecipazione a procedura di gara ad evidenza pubblica - 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 (affidamento avvenuto a seguito di partecipazione a procedura di gara ad evidenza pubblica - contratto di appalto - Determina Dirigenziale n. 540 del 28.12.2023 - biennio 2024/2025 - n. 04 strutture cimiteriali gestite).
- Comune di Salsomaggiore Terme (affidamento avvenuto a seguito di partecipazione a procedura di gara ad evidenza pubblica - contratto di concessione - Determina Dirigenziale n. 875 del 19.12.2024 – quadriennio 2025/2028 - n. 10 strutture cimiteriali gestite).
- Comune di Sissa Trecasali (affidamento avvenuto a seguito di partecipazione a procedura di gara ad evidenza pubblica - 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 (affidamento avvenuto a seguito di partecipazione a procedura di gara ad evidenza pubblica - contratto di appalto - Determina Dirigenziale della SUA Provincia di Parma n. 2088 del 22.12.2023 – triennio 2024/2026 - n. 3 strutture cimiteriali gestite).
- Comune di Borgo Val di Taro (contratto di appalto in affidamento diretto – Determina Dirigenziale del 19/07/2024 – triennio dal 01/08/2024 al 31/07/2027 – n. 14 strutture cimiteriali gestite).

Nel corso del 2024 sono stati svolti servizi cimiteriali in favore del Comune di Albareto su incarico di Montagna 2000 S.p.A., servizio tutt'ora in corso.

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, Avv. Matteo Petronio, designato con delibera assembleare in data 04/07/2024; l'attuale incarico scade con l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2026.

D. Organo di controllo

L'attuale Collegio Sindacale è stato nominato dal Socio nell'assemblea del 30/07/2021 e confermato per il triennio 2024-2026 nell'assemblea del 04/07/2024.

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 2026.

Infine, l'Assemblea dei Soci del 06/05/2024, recependo favorevolmente la proposta del Collegio Sindacale, ha deliberato di affidare l'incarico di revisione legale dei conti, per il triennio 2024-2026, alla Società Analisi 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 intervenuta in data 26 marzo 2024 con determina del DG n. 23/2024) 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 DG n. 23/2024), si è resa necessaria in quanto sono subentrate nuove situazioni modificative dell'organizzazione lavorativa aziendale e dell'organico, che hanno quindi comportato la necessità di aggiornare e modificare la definizione della struttura della Società. Nello specifico si fa riferimento:

- all'aggiudicazione da parte della Società della gestione dei cimiteri dei Comuni di San Secondo Parmense, Sissa Trecasali e Borgo Val di Taro;
- all'approvazione da parte dell'Assemblea dei Soci del piano programmatico triennale 2024-2026 con investimenti ingenti per manutenzioni del patrimonio cimiteriale, oltre alla correlata necessità di "internalizzare" alcune attività inerenti alle manutenzioni ordinarie del patrimonio cimiteriale;
- all'attribuzione in capo ad ADE S.p.A. del ruolo di Direttore di Esecuzione del Contratto (c.d. DEC) relativo alla concessione in essere fra il Comune di Parma e Il Tempio S.r.l. per la gestione del tempio crematorio di Parma;
- alla soppressione dell'Area Affari Generali con conseguente redistribuzione delle funzioni fra le aree aziendali con conseguente ulteriore riduzione dei quadri aziendali (da n. 4 al 31.08.2023 a n. 2 al 26.02.2024);
- alla necessità di adottare protocolli procedurali comuni e condivisi al fine di verificare una migliore gestione delle funzioni di coordinamento volte alla ricerca di possibili risparmi e sinergie operative crescenti della ADE S.p.A. sulla controllata ADE Servizi S.r.l.

Alla luce delle motivazioni anzidette, si è reso quindi necessario, per il raggiungimento degli obiettivi aziendali previsti dal Piano Programmatico 2024-2026, apportare alcune modifiche alla struttura organizzativa aziendale dirette a incrementare ed efficientare le risorse economiche, professionali ed organizzative, così riassumibili:

- a) soppressione definitiva dell'Area Affari Generali, mediante redistribuzione delle funzioni precedentemente attribuite alla stessa, alle altre Aree aziendali;
 - b) conseguente ridefinizione delle AREE aziendali di ADE S.p.A. in 3 "categorie di interesse", ciascuna sovrintesa da un Responsabile denominato:
1. **Area Gestione Cimiteri e Appalti** (per acronimo GCA);
 2. **Area Amministrazione Finanza e Controllo** (per acronimo AFC);

3. **Area Tecnica-Operativa** (per acronimo TEO);

c) attribuzione in via definitiva alla Direzione generale di alcune funzioni facenti parte prima dell'allora Area Affari Generali (poi soppressa) quali:

- Ufficio Risorse Umane prima ricompreso nell'Area Affari Generali;
- Ufficio Relazioni con il Pubblico (c.d. URP), prima ricompreso nell'Area Affari Generali, cui rispondono l'ufficio Reception e l'ufficio Portineria;
- Ufficio Trasparenza e Anticorruzione prima ricompreso nell'Area Affari Generali.

d) Mantenimento delle tre divisioni a diretto riporto della Responsabile dell'Area Tecnica-Operativa e dei relativi responsabili già precedentemente individuati così denominate:

- **Divisione Operativa**, cui rispondono gli operatori cimiteriali (in condivisione con la Divisione Manutenzioni);
- **Divisione Manutenzioni**, cui rispondono gli operatori cimiteriali (in condivisione con Divisione Operativa) e gli operatori del nucleo manutentivo (in condivisione con Divisione Tecnica);
- **Divisione Tecnica**, cui rispondono gli operatori del nucleo manutentivo (in condivisione con Divisione Manutenzioni); la stessa ha assunto altresì il ruolo di Responsabile del Sistema di Gestione Integrato (Qualità, Ambiente, Sicurezza e PdR 125);

e) mantenimento della Responsabilità di coordinamento dell'ufficio Gestione Sistema Cimiteriale alla dipendente già precedentemente individuata;

f) nomina della nuova Responsabile del Sistema di Gestione Integrato (Qualità, Ambiente e Sicurezza).

L'organigramma definisce la dotazione organica dell'azienda, aggiornata in modo coerente a quanto sopra riportato, da intendersi 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 dovranno 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 2024 l'organico di ADE S.p.A., coerentemente con le previsioni della pianta organica di cui sopra, era composto da 41 dipendenti, così ripartiti:

Dirigenti	1
Quadri	2
Impiegati	16
Operai	22

I contratti nazionali di lavoro applicati sono quelli del settore delle imprese funerarie (Utilitalia) e Federmanager (per il Dirigente). Si precisa che, nel corso del 2024, di concerto con il Socio unico e le OO.SS., la società ha deciso di uniformare il trattamento economico e normativo di tutto il personale in servizio mediante applicazione di un solo CCNL (Utilitalia); di conseguenza, a partire dall'1/12/2024 otto dipendenti il cui contratto di lavoro era disciplinato dal CCNL Multiservizi, previa stipula di un verbale di conciliazione sindacale, sono stati passati al trattamento economico-normativo del CCNL Utilitalia.

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 31/12/2024

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 2024 e due precedenti):

	2024	2023	2022
Stato Patrimoniale			
Margini			
Margine di tesoreria	2.683.504	2.865.966	3.676.091
Margine primario di struttura	1.959.129	2.173.901	2.882.874
Margine di disponibilità	2.708.200	2.891.004	3.703.281
Indici			
Indice di liquidità primaria	2,77	3,08	4,13
Indice di liquidità secondaria	2,78	3,09	4,16
Indice di copertura delle immobilizzazioni	1,81	2,11	3,19
Indice di indebitamento	0,42	0,43	0,43

	2024	2023	2022
Conto Economico			
Margini			
Margine operativo lordo (MOL)	142.534	(243.132)	150.718
Risultato operativo (EBIT)	337.030	(111.694)	167.208
Indici			
Return on Equity (ROE)	0,08	0,02	0,03
Return on Investment (ROI)	0,04	(0,02)	0,03
Return on sales (ROS)	0,07	(0,02)	0,04

L'analisi dello Stato Patrimoniale analizza lo "stato di salute" dell'azienda ad 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 dei significativi investimenti realizzati: completamento dell'impianto fotovoltaico alla Villetta e interventi di manutenzione straordinaria ancora in corso alla data di chiusura dell'esercizio, che nel complesso valgono circa € 500.000.

In merito agli indicatori di natura finanziaria, per l'anno 2024 si sottolinea quanto segue.

L'indice di liquidità primaria è pari a 2,77. 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 2,78. Tale indice misura la relazione fra la liquidità e le passività correnti: il valore teorico ideale è pari a 1 e possiamo rilevare come anche in questo esercizio l'indice esprima un valore ben superiore, anche se in flessione rispetto agli esercizi precedenti a causa dei già citati investimenti, tutti autofinanziati dalla Società.

L'indice di indebitamento è pari a 0,42. 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 1,81. 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; significativo il miglioramento rispetto all'anno precedente, da imputare all'incremento dei ricavi di circa € 104.000 (+2%) rispetto all'esercizio precedente, da attribuire ai maggiori ricavi da rinnovi di concessione (si rimanda alla relazione sulla gestione per maggiori dettagli) ma, contestualmente, si segnala il decremento dei costi esterni:

- per circa € 90.000 riconducibili alle manutenzioni (di carattere non straordinario), in seguito ai risparmi conseguiti con l'internalizzazione di alcuni servizi mediante l'istituzione di un nucleo operativo nel corso del 2023, ampliato nel corso dell'esercizio in chiusura al 31/12/2024, in grado di effettuare interventi senza avvalersi dell'opera di terzi;
- per circa € 43.000 conseguenti al minor numero di operazioni di rotazione (estumulazioni ed esumazioni) effettuate; i rinnovi delle concessioni scadute e in precedenza "bloccate" hanno permesso di rimodulare le operazioni di rotazione programmate per l'esercizio;

- per circa € 50.000 correlati a minori costi per le utenze, grazie al monitoraggio continuo dei consumi di acqua al fine di intercettare tempestivamente eventuali perdite e all'attenuarsi delle spinte inflazionistiche sui mercati delle materie prime caratterizzanti gli ultimi due esercizi precedenti;
- per € 50.000 derivanti dalla riduzione del canone erogato a Parma Infrastrutture S.p.A. per la sub-concessione ad ADE S.p.A. dei beni demaniali cimiteriali del Comune di Parma;
- per circa € 31.000 in virtù di una flessione dei costi per il servizio di portierato, in seguito alla riorganizzazione degli orari di sportello presso gli ingressi del cimitero della Villetta, che ha permesso di generare risparmi senza arrecare disagi all'utenza.

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. E' 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 sui maggiori ricavi concessori e sul decremento dei costi esterni rispetto all'esercizio precedente.

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 2025-2027, contenente la proposta di budget previsionale per l'esercizio 2025, è stato approvato dal Socio Comune di Parma con delibera di Giunta Comunale n. 1 in data 08/01/2025.

Ad oggi l'attuale assenza di indebitamento finanziario (verso le banche e verso terzi) e la liquidità di cui l'azienda dispone, rendono la Società non esposta ad alcuna tensione derivante dall'andamento dei tassi. Allo stato attuale, pertanto, si ritiene superflua qualsiasi indicazione di natura prospettica all'interno di questa relazione.

Tanto che le relazioni fin qui redatte dal revisore legale non hanno mai posto dubbi di continuità aziendale.

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:

- a. 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;
- b. l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno centoventi giorni per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- c. 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 2024 confermano la totale assenza di elementi che possano far supporre nel breve periodo situazioni di rischio. Si evidenzia, inoltre, che, in assenza di indebitamento finanziario, il Debt Service Cover Ratio (uno degli indicatori individuati dall'ODCEC, volto a misurare se un'azienda ha un reddito sufficiente per pagare i propri debiti finanziari) non risulta un parametro calcolabile. L'indebitamento corrente è, infatti, esclusivamente di natura operativa.

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

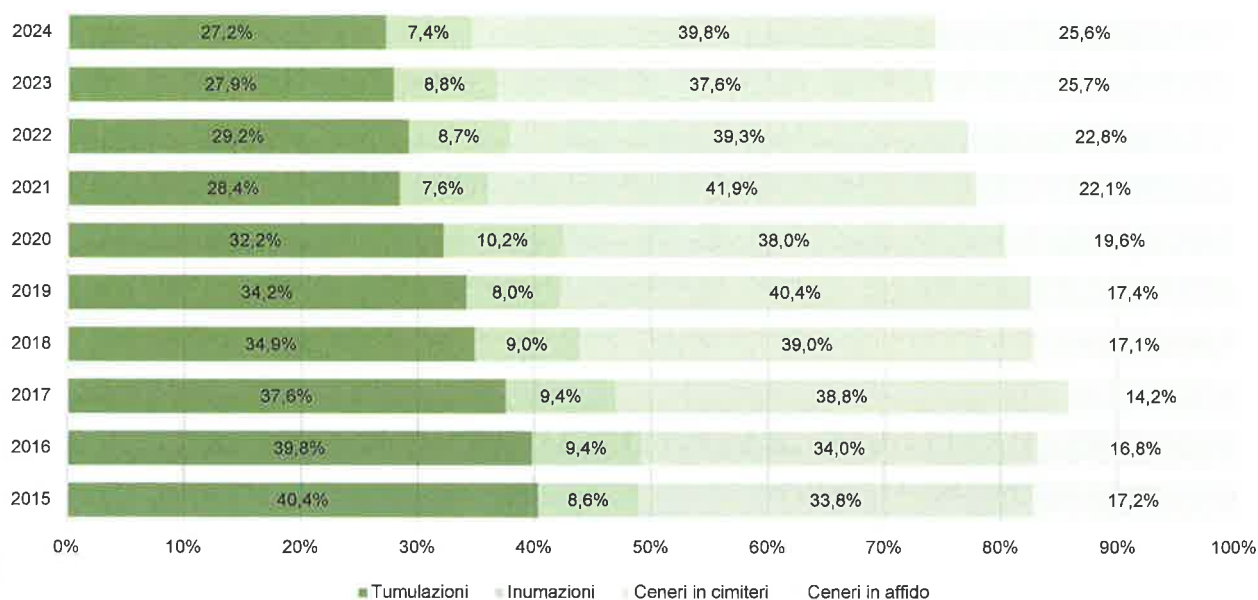
notevolmente nel corso dell'ultimo decennio ed è un fenomeno ben radicato nei costumi odierni, in sintonia con la possibilità della scelta della cremazione anche da parte dei famigliari, che incide sulla tipologia della sepoltura. Sul fronte *quantitativo* incide, oltre all'impatto derivante dal tipo 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 generano scostamenti rispetto alle previsioni contenute nel budget.

Il grafico sottostante analizza l'andamento della destinazione delle salme di 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).

DISTRIBUZIONE DELLA TIPOLOGIA DI FUNERALE A PARMA



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; 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.

In merito alla normativa di riferimento, a livello nazionale non vi sono state novità di rilievo nel corso del 2024; 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.

La Legge Regionale n. 7 del 14/06/2024 ha introdotto alcune nuove disposizioni in materia funeraria i cui riflessi sull'attività di ADE S.p.A. potrebbero essere significative: l'art. 27 introduce la possibilità anche per i soggetti privati di realizzare strutture deputate alla raccolta e conservazione di urne cinerarie, all'esterno delle aree cimiteriali. Ciò potrebbe dare ulteriore impulso al fenomeno della cremazione, ma soprattutto amplia il ventaglio di possibilità a disposizione dei dolenti, che in precedenza potevano scegliere tra la tumulazione in cimitero o l'affido (per dispersione o domiciliazione).

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, onde 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.

A queste iniziative se ne sono affiancate altre, nel corso del 2024, che mirano a diversificare e ampliare la tipologia dei servizi gestiti da ADE S.p.A.; in questa direzione vanno sia l'affidamento del servizio di manutenzione del verde nelle aree cani comunali avvenuto nel secondo semestre 2024, sia l'incarico ricevuto dal Socio Unico per la gestione del polo integrato degli animali d'affezione con affidamento in house providing a far tempo dal 26/02/2025 per la durata di 5 anni.

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 2024, 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 (poi modificato con atto dell’A.U. n. 8 del 10.12.24), 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. 04/2024 del 20/06/2024 ADE S.p.A. ha modificato il modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001, introdotto già nel 2016; nel corso del 2023 la Società ha infatti affidato a primario Studio di consulenza l’incarico di formulare proposta di aggiornamento del Modello 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”), e l’attività si è conclusa, nel corso del 2024, con la formulazione da parte dello Studio incaricato, di una 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.

Le attività dell’Organismo di Vigilanza sono state svolte, anche nel 2024, 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. 1/2024 del 24/01/2024 l’Amministratore Unico, su proposta del Responsabile della Trasparenza e della Prevenzione della Corruzione (Direttore Generale, Dott. Lorenzo Fommei), ha adottato il Piano Triennale 2024/2026 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 seguito alla risoluzione consensuale del rapporto di lavoro con il Dott. Lorenzo Fommei, il cui incarico di Direttore Generale è cessato in data 12/01/2025, con Determinazione n. 2/2025 del 07/01/2025 l’incarico di RPCT è stato affidato, pro-tempore per il periodo necessario a individuare e assumere un nuovo Direttore Generale, alla Dott.ssa Roberta Gandolfi, Responsabile Area Gestione Cimiteri e Appalti di ADE S.p.A.; in data 07/02/2025, successivamente all’individuazione e nomina del nuovo Direttore Generale, Dott.ssa Barbara Cherchi, con Determinazione n. 7/2025, l’incarico di RPCT è stato affidato al nuovo Direttore Generale; con la medesima Determinazione sono stati confermati i contenuti fondanti del P.T.P.C.T. 2024/2026 ed è stato adottato il Piano Triennale 2025/2027 proposto dal RPCT.

Allo scopo di garantire un'adeguata gestione dei dati personali trattati, nel corso del 2024 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 2024, a tutti gli obblighi previsti dal Comune di Parma per le Società partecipate, in sintonia con il controllo analogo previsto dalle norme.

I rapporti con il Socio unico sono stati improntati anche nell'esercizio scorso alla massima collaborazione e al 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 2023;*
- *dati di sintesi relativi all'esercizio 2023 per Rendiconto 2023 del Comune di Parma;*
- *informazioni relative ai compensi riconosciuti ai componenti degli organi di governo per l'esercizio 2023;*
- *fascicolo di Bilancio esercizio 2023;*
- *bilancio dell'esercizio 2023 riclassificato secondo gli schemi e i criteri di valutazione ante D.Lgs. 139/2015;*
- *bilancio infrannuale e relazione al 30/06/2024;*
- *piano tariffario per l'anno 2025;*
- *piano programmatico 2025-2027 e Budget 2025;*
- *presentazione del piano programmatico 2025-2027 (sintesi) in Commissione Consiliare.*

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 di 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 svolto 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 tipologie 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

L’andamento della società è e sarà nei prossimi anni influenzato dagli andamenti demografici generali e anche peculiari di Parma e degli altri comuni serviti, nonché dalle scelte dei cittadini in merito alla tipologia di sepoltura prescelta. Al fine di preservare gli equilibri economici e finanziari, la Società 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
Am. Matteo Petronio

