



Parma, 11 dicembre 2024

Estratto dal verbale di riunione del 11 dicembre 2024

**Oggetto:** Approvazione della proposta di Piano Programmatico 2025-2027 e del budget previsionale 2025 – revisione dell'11.12.2024

L'anno 2024, questo giorno 11 del mese di dicembre alle ore 13.45 si è tenuta una riunione alla presenza dell'Amministratore Unico di ADE S.p.A. Avv. Matteo Petronio, del Direttore Generale di ADE S.p.A. Lorenzo Fommei e del Responsabile Amministrazione Finanza e Controllo Andrea Davide per la trattazione di diversi argomenti e, fra essi, del provvedimento di approvazione del Piano Programmatico 2025-2027 e del budget previsionale 2025 - revisione dell'11.12.2024, con la partecipazione del Responsabile dell'Area Appalti e Ufficio Gestione Cimiteriale Roberta Gandolfi, facente funzione di Segretario verbalizzante.

Dopo che gli intervenuti hanno discusso di quanto sopra menzionato, il Segretario ha dato lettura dell'oggetto della proposta di determinazione; seguono ulteriori brevi interventi da parte dei presenti.

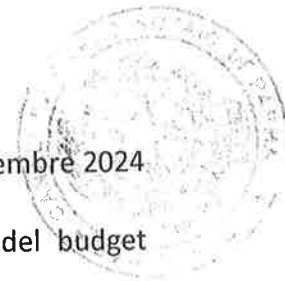
Esauriti gli interventi, l'Amministratore Unico approva la presente proposta di provvedimento che segue e ne dichiara l'immediata eseguibilità con Determinazione n. 09/24.

Il Processo verbale viene come appresso sottoscritto

L'Amministratore Unico: Avv. Matteo Petronio

Il Segretario Verbalizzante: Roberta Gandolfi





Parma, 11 dicembre 2024

**Oggetto:** Approvazione della proposta di Piano Programmatico 2025-2027 e del budget previsionale 2025 - revisione dell'11 dicembre 2024

## L'AMMINISTRATORE UNICO

### Premesso

che in base all'articolo 22 dello Statuto di ADE S.p.A. è competenza esclusiva dell'organo amministrativo della Società *"l'approvazione del piano programma e dei budget pluriennali ed annuali"*;

### Visto

il Regolamento per il controllo strategico e operativo del "Gruppo Comune di Parma" approvato con deliberazione di C.C. n. 68 del 13 luglio 2011 all'art. 4 e s.m.i. che prevede che "le Società devono sottoporre al Consiglio Comunale, per la necessaria approvazione entro il termine di approvazione del Bilancio di Previsione del Comune, il budget economico e finanziario per l'esercizio successivo, il piano industriale pluriennale contenente gli obiettivi di massima sulle attività, il piano degli investimenti, il piano degli acquisti nonché il piano delle assunzioni, che sarà successivamente sottoposta ad approvazione del Consiglio Comunale in occasione della seduta di approvazione del bilancio annuale di previsione dell'Ente";

### Ritenuto opportuno

predisporre a tale scopo un piano programmatico riferito al periodo 2025/2027 e un budget previsionale anno 2025, con gli obiettivi di favorire la programmazione delle misure tese alla realizzazione dei piani di investimento ed alla razionalizzazione delle risorse aziendali organizzative, economiche ed umane;

### Visto

l'Atto dell'Amministratore Unico n. 6 del 29 ottobre 2024 con il quale si approvavano le proposte di Piano Programmatico 2025-2027 e del budget previsionale 2025 di ADE S.p.A.;

### Dato atto che

- dalla data di cui al punto precedente sono intervenuti fatti nuovi di gestione quali il potenziale affidamento in house ad ADE S.p.A. di ulteriori servizi (gestione del Polo Integrato degli animali d'affezione di Parma);
- l'eventuale affidamento di ulteriori servizi hanno imposto alla società di revisionare il Piano Programmatico 2025-2027 e il budget previsionale 2025 della società già approvato in data 29.10.2024;

### Visti

i documenti relativi al Piano Programmatico 2025-2027 e del budget previsionale 2025 – revisione dell'11 dicembre 2024, predisposti con la collaborazione degli uffici competenti di ADE S.p.A. e posti agli atti della società;

**Valutata**

la piena conformità dei suddetti documenti alle linee guida dettate dal Socio Unico Comune di Parma;

**Ritenuto opportuno**

approvare la documentazione di cui trattasi e trasmettere la medesima al Socio Unico per l'esame e l'approvazione in sede di Assemblea Ordinaria dei Soci di ADE S.p.A.;

**Visto** lo Statuto della Società;

**Acquisiti** i pareri favorevoli in ordine alla regolarità tecnico-amministrativa ed alla regolarità contabile espressi dal Direttore generale e dal Responsabile di Area competente della Società;

**DETERMINA**

di approvare le proposte di Piano Programmatico 2025-2027 e del budget previsionale 2025 – revisione dell'11 dicembre 2024 di ADE S.p.A., depositate agli atti della società, e di autorizzare la trasmissione di tali atti al Socio Unico Comune di Parma per l'esame e l'approvazione in sede di Assemblea Ordinaria dei Soci di ADE S.p.A.

L'Amministratore Unico  
Avv. Matteo Petronio

Allegato alla Determinazione dell'Amministratore Unico n. 09 del 11.12.2024

**PARERI**

**Oggetto:** Approvazione delle proposte di Piano Programmatico 2025-2027 e del budget previsionale 2025 – revisione dell'11 dicembre 2024

Si esprime parere favorevole per la regolarità tecnico-amministrativa

Parma, 11.12.2024

Il Direttore generale	Lorenzo Fommei 
-----------------------	--------------------

Si esprime parere favorevole per la regolarità contabile

Parma, 11.12.2024

Il Responsabile dell'Area Amministrazione Finanza e Controllo	Andrea Davide 
--	-------------------

# BUDGET 2025

Piano Programmatico 2025 - 2027



Parma, 11 dicembre 2024  
- Rev. 01 -



## INDICE

PARAGRAFO		PAGINA
	Schema di Conto Economico al 31.12.2025 vs Forecast 2024	2
	Premessa	3
A	Il Conto Economico gestionale	4
B	Analisi dei ricavi	5
B.1	Preconsuntivo 2024 vs Budget 2025	5
B.2	Statistiche servizi funebri a Parma	7
B.3	Statistiche servizi funebri negli altri Comuni serviti	8
B.4	Elementi di costruzione dei ricavi del Piano Programmatico '25-'27	9
C	Analisi dei costi	11
C.1	Costo del personale	11
C.2	Spese generali e di funzionamento	13
C.3	Organi sociali e di controllo	15
C.4	Canone di subconcessione	15
D	Ammortamenti	15
E	Proventi ed oneri finanziari	15
F	Partite "infragruppo"	16
G	Analisi degli investimenti	16
G.1	Analisi degli investimenti 2024	17
G.2	Analisi degli investimenti 2025-2027	17
G.3	Investimenti vs flussi di cassa	19
H	Flussi di cassa	19
I	L'attività di promozione culturale	20
J	Conclusioni finali	20

Schema di Conto Economico al 31.12.2025 vs Forecast 2024

CONTO ECONOMICO	Budget 2025	Preconsuntivo 2024
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>		
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	4.781.445	4.334.260
2) Variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti		0
5) Altri ricavi e proventi	545.420	610.837
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE ( A )</b>	<b>5.326.865</b>	<b>4.945.097</b>
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>		
6) Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	160.757	132.941
7) Costi per servizi	1.731.450	1.546.312
8) Costi per godimento di beni di terzi	490.832	537.156
9) Costi per il personale		
a) Salari e stipendi	1.754.766	1.474.703
b) Oneri sociali	538.793	442.643
c) T f r	142.909	109.275
e) Altri costi per il personale	10.000	9.380
Totale 9)	2.446.468	2.036.001
10) Ammortamenti e svalutazioni		
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	267.591	234.075
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	145.472	111.071
d) Svalutazione dei crediti compresi nell' attivo circolante e delle disponibilità liquide	38.387	53.654
Totale 10)	451.450	398.800
14) Oneri diversi della gestione	81.012	87.900
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE ( B )</b>	<b>5.361.969</b>	<b>4.739.110</b>
<b>DIFFERENZA TRA VALORI E COSTI DELLA PRODUZIONE ( A - B )</b>	<b>-35.104</b>	<b>205.987</b>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>		
15) Proventi da partecipazioni:		
a) in imprese controllate	100.000	100.000
Totale 15)	100.000	100.000
16) Altri proventi finanziari		
d) proventi diversi dai precedenti		
- da altri	40.000	90.000
Totale 16)	40.000	90.000
17) Interessi e altri oneri finanziari		
- verso altri	30.841	0
Totale 17)	30.841	0
17 bis) Utili e perdite su cambi	0	0
<b>TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI ( C )</b>	<b>109.159</b>	<b>190.000</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE ( A - B + - C + - D )</b>	<b>74.054</b>	<b>395.987</b>
22) Imposte sul reddito d' esercizio		
Totale imposte sul reddito d'esercizio	44.306	82.043
<b>23) UTILE (PERDITE) DELL'ESERCIZIO</b>	<b>29.748</b>	<b>313.944</b>

## Premessa

ADE S.p.A. ha per oggetto la gestione dei servizi cimiteriali del Comune di Parma, la manutenzione ordinaria e straordinaria dei beni e degli impianti strumentali all'esercizio dei servizi medesimi, la realizzazione di nuove opere, nonché la concessione onerosa del diritto d'uso delle strutture funerarie o delle aree destinate alla realizzazione di strutture per sepolture private.

Dal 2020, ADE S.p.A. ha in concessione anche la gestione dei servizi cimiteriali del Comune di Collecchio. Con determina n. 1003 del 16.12.2022, relativamente al triennio 2023-2025, tale committente ha optato per il rinnovo del contratto di concessione dei servizi cimiteriali da espletarsi sui cimiteri di detto comune, in virtù del buon esito dell'espletamento del servizio del primo affidamento (n. 6 strutture cimiteriali).

Analogamente, il Comune di Sala Baganza, con determina n. 540 del 28.12.2023, ha disposto la proroga dell'affidamento ad ADE S.p.A. della gestione dei servizi cimiteriali da espletarsi nei cimiteri di detto comune (n. 4 strutture cimiteriali), relativamente al periodo 01.01.2024-31.12.2025.

Infine, a seguito di procedura di gara ad evidenza pubblica, il comune di Salsomaggiore Terme, con Determina dirigenziale n. 821 del 28.12.2022, ha affidato ad ADE S.p.A. la gestione dei servizi cimiteriali e del servizio di illuminazione votiva per i cimiteri di detto comune (n. 10 strutture cimiteriali) per l'anno 2023; affidamento poi rinnovato anche per l'anno 2024. Nell'ultimo trimestre del corrente anno, stante l'approssimarsi della scadenza contrattuale, il comune di Salsomaggiore Terme procederà ad indire nuova procedura di gara aperta alla parteciperà senz'altro anche ADE S.p.A.

Nel corso del mese di ottobre 2023, ADE S.p.A. ha partecipato inoltre a gara di appalto indetta dalla Stazione Unica Appaltante Provincia di Parma, per l'affidamento dei servizi cimiteriali per conto dei comuni di Sissa Trecasali e San Secondo Parmense. Ad esito di detta gara, giusta Determina Dirigenziale n. 2088 del 22.12.2023, ADE S.p.A. è risultata aggiudicataria del servizio per entrambi i suddetti comuni per il periodo compreso tra il 01.01.2024 e il 31.12.2026.

Durante il mese di luglio del corrente anno, il comune di Borgo Val di Taro con Determinazione n. 126/UTC del 19.07.2024, ha disposto l'affidamento diretto ad ADE S.p.A. del servizio di esumazione, estumulazione e trasferimento nei 13 suoi cimiteri per tre anni (2024-2027).

Nonostante gli affidamenti in appalto (e non *in house*) da parte dei comuni sopra indicati, non è venuto 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 in favore dell'ente che la controlla (comma 3, art. 16 del D.lgs. n. 175/2016).

Inoltre, nel corso del mese di giugno, con scadenza al 31.12.2024, il comune di Parma, in via sperimentale, ha affidato direttamente ad ADE S.p.A. il servizio di manutenzione delle aree cani presenti nel territorio comunale (n. 42). Il comune di Parma effettuerà prossimamente le opportune valutazioni rispetto ad una prosecuzione o meno dell'affidamento in questione.

In seguito a specifico studio di fattibilità normativo/economico/gestionale effettuato da esperti in materia di diritto amministrativo e economia aziendale, il comune di Parma sta valutando di affidare *in house* ad ADE S.p.A. la gestione delle prestazioni e delle attività relative alla custodia e cura degli animali ospiti nel polo integrato degli animali d'affezione. La decisione di internalizzazione del servizio (attualmente concesso ad operatore economico in appalto) sarebbe ispirata alla necessità sia di soddisfare l'interesse pubblico connesso al benessere degli animali, sia quello dell'Ente proprietario di poter annoverare la gestione del canile quale servizio *interno* onde addivenire ad un risparmio di spesa e ad un accrescimento del valore dei beni e dei servizi comunali. L'affidamento iniziale prevederebbe una durata di 5 anni. La questione sarà sottoposta all'esame del Consiglio Comunale in data 16.12.2024, mentre, alla data di redazione del presente documento, è già stato effettuato un passaggio di analisi e approfondimento in sede di Commissione Consiliare (seduta congiunta della II e VII Commissione) in data 10.12.2024.

Lo schema di conto economico a pag. 2 del presente elaborato evidenzia un risultato economico positivo per l'esercizio 2024 pari ad € 313.944, a fronte dell'utile atteso nel budget 2024 di € 23.222; delle variazioni in aumento rispetto alle previsioni si dirà più approfonditamente nel prosieguo della presente relazione.

In merito al budget economico per l'esercizio 2025, in sintesi anticipiamo che questo espone un totale **ricavi** di € 5.326.865 afferenti alla gestione dei servizi cimiteriali e comprensivi anche dei ricavi accessori, mentre i **costi** ammontano a € 5.297.117; dunque, il risultato atteso aziendale per il prossimo esercizio è in equilibrio ovvero positivo per € 29.748.

**A. Il conto economico gestionale**

CONTO ECONOMICO GESTIONALE	Bilancio 2022	Bilancio 2023	Budget 2024	Preconsuntivo 2024	Bdg 2024 vs Preconsuntivo 2024	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
<b>Ricavi diretti netti</b>	2.277.588	2.521.845	2.529.491	2.359.260	-170.231	2.486.617	2.517.363	2.529.887
Ricavi per concessioni cimiteriali	2.003.729	1.906.393	1.808.409	1.975.000	166.591	1.879.000	1.899.070	1.919.180
Contributo Comune di Parma	0	253.602	179.801	160.755	-19.046	156.988	159.994	163.058
Gestione polo integrato canile	0	0	0	0	0	415.828	465.574	465.574
Rimborso spese Ade Servizi Srl	324.663	334.322	333.849	332.802	-1.047	325.680	293.587	296.522
Ricavi vari	85.987	193.287	60.726	117.280	56.554	62.752	62.752	62.752
Altri ricavi	410.650	781.211	574.375	610.836	36.461	961.247	981.906	987.906
<b>RICAVI TOTALI NETTI</b>	<b>4.691.967</b>	<b>5.209.448</b>	<b>4.912.275</b>	<b>4.945.097</b>	<b>32.822</b>	<b>5.326.864</b>	<b>5.398.340</b>	<b>5.436.973</b>
Costo del personale area tecnica	-722.294	-823.038	-1.237.783	-1.078.114	-159.669	-1.546.375	-1.590.638	-1.590.638
Costo del personale gestione servizi cimiteriali	-456.748	-554.174	-384.813	-358.554	-26.259	-413.917	-416.614	-416.614
Costo del personale tecnico	-262.235	-304.326	0	0	0	0	0	0
Consumo materiali	-99.132	-134.584	-149.493	-132.941	-16.552	-160.757	-167.969	-167.469
Servizi manutenzioni e pulizie cimiteri	-346.010	-546.136	-422.800	-367.383	-55.417	-460.780	-452.118	-452.119
Costi di gestione autoparco	-53.605	-76.636	-82.224	-104.001	21.777	-121.122	-120.763	-125.963
Spese per utenze (acqua, luce, gas, telefoni)	-222.146	-210.040	-144.172	-137.045	-7.127	-124.640	-118.240	-118.240
Costi per servizi istituzionali	-41.265	-49.412	-44.570	-40.270	-4.300	-49.020	-49.020	-49.020
Smaltimenti per esumazioni/estumulazioni	-29.459	-44.750	-43.625	-37.049	-6.576	-41.951	-39.316	-40.013
Servizio cremazione inossidanti	-211.033	-238.558	-238.604	-176.137	-62.467	-199.629	-181.155	-185.510
Noleggi beni strumentali	-20.320	-11.267	-11.968	-10.000	-1.968	-13.676	-13.676	-13.676
Servizio ricezione e trasporto salme	-26.675	-28.802	-27.000	-33.000	6.000	-32.000	-32.000	-32.000
Altri costi diretti di gestione	-42.354	-51.016	-42.645	-47.198	4.553	-52.093	-52.200	-52.200
Canone di subconcessione	-551.000	-554.500	-504.500	-504.500	0	-454.500	-454.500	-454.500
<b>Costi diretti operativi</b>	<b>-3.084.276</b>	<b>-3.627.237</b>	<b>-3.334.196</b>	<b>-3.026.190</b>	<b>-308.006</b>	<b>-3.670.461</b>	<b>-3.688.209</b>	<b>-3.697.961</b>
<b>MARGINE DIRETTO DI GESTIONE</b>	<b>1.607.691</b>	<b>1.582.211</b>	<b>1.578.079</b>	<b>1.918.906</b>	<b>340.828</b>	<b>1.656.404</b>	<b>1.710.131</b>	<b>1.739.012</b>
Costo AAFC & Direzione Generale	-478.361	-509.340	-496.667	-509.334	106.646	-488.811	-490.018	-489.941
Spese generali e amministrative	-486.382	-712.494	-587.566	-659.291	71.725	-684.160	-678.917	-667.846
Compensi amministratori e Sindaci	-80.124	-77.287	-78.180	-74.148	-4.032	-75.204	-75.204	-75.204
Costi commerciali	-24.135	-24.325	-30.000	-35.000	5.000	-30.000	-30.000	-30.000
<b>Costi indiretti amministrativi e generali</b>	<b>-1.069.001</b>	<b>-1.323.445</b>	<b>-1.192.413</b>	<b>-1.367.772</b>	<b>-175.359</b>	<b>-1.278.175</b>	<b>-1.274.139</b>	<b>-1.262.991</b>
EBITDA	538.690	258.766	385.665	551.134	165.469	378.229	435.992	476.021
Totale Ammortamenti Materiali	-63.058	-78.213	-108.322	-111.071	2.749	-145.742	-154.332	-146.047
Totale Ammortamenti Immateriali	-308.425	-292.247	-299.264	-234.075	-65.189	-267.591	-311.938	-347.375
<b>Totale Ammortamenti</b>	<b>-371.484</b>	<b>-370.460</b>	<b>-407.586</b>	<b>-345.147</b>	<b>-62.440</b>	<b>-413.333</b>	<b>-466.270</b>	<b>-493.422</b>
<b>EBIT</b>	<b>167.206</b>	<b>-111.694</b>	<b>-21.921</b>	<b>205.987</b>	<b>-227.909</b>	<b>-35.105</b>	<b>-30.277</b>	<b>-17.401</b>
Proventi finanziari	58.500	228.865	150.000	190.000	40.000	140.000	120.000	110.000
Oneri finanziari	-32.569	-8.903	-71.366	0	-71.366	-30.841	-49.230	-44.486
<b>UTILE ANTE IMPOSTE</b>	<b>193.138</b>	<b>108.268</b>	<b>56.713</b>	<b>395.987</b>	<b>339.275</b>	<b>74.054</b>	<b>40.493</b>	<b>48.113</b>



Il totale dei ricavi stimati nel triennio 2025-2027 risente positivamente dell'introduzione del servizio di gestione del polo integrato degli animali d'affezione, per il quale è previsto il riconoscimento da parte del Socio di un contributo annuo pari a € 465.574; relativamente al *core business* aziendale, i relativi ricavi si mantengono in linea con quanto previsto per l'esercizio 2024; tuttavia, è opportuno anche segnalare che ADE S.p.A., nel triennio 2025-2027, prevede di far ricorso al dividendo della controllata ADE Servizi S.r.l. per complessivi 300K€ (100€ per ciascun anno del triennio). Da evidenziare che il risultato economico di detta società per l'anno 2023 (ma anche il previsionale 2024) registra un'importante battuta d'arresto con conseguente mancata generazione di utili "significativi" come in passato, a causa della drastica diminuzione dei funerali svolti (nonostante la quota di mercato sul territorio, che risulta invariata).

Infine, anche per l'anno 2024, in considerazione delle mutate condizioni dei mercati finanziari, ADE S.p.A. ha potuto beneficiare di proventi non caratteristici, quali interessi attivi riconosciuti sulle proprie giacenze di conti correnti bancari per complessivi 90K€. Giova in proposito evidenziare che detta tipologia di proventi è stata riproposta solo quota parte per il triennio 2025-27, in quanto:

- 1) soggetta alle forti oscillazioni dei mercati finanziari;
- 2) direttamente proporzionale alle giacenze finanziarie della società, le quali decresceranno (e anche sensibilmente) in ragione degli investimenti previsti nel Piano Programmatico da sostenersi per gran parte in autofinanziamento.

Detto tutto quanto sopra, si prevede nel prossimo triennio un deterioramento dei risultati economici ante imposte, frutto di maggiori ammortamenti conseguenti agli investimenti previsti e dei costi derivanti dagli oneri finanziari su capitale di terzi di cui si dirà nel seguente paragrafo E.

## B. Analisi dei ricavi

Nella presente sezione si illustra la composizione dei ricavi concernenti il Piano Programmatico del triennio 2025-27, comparata con gli andamenti consuntivi degli esercizi precedenti, nonché del Budget e del preconsuntivo 2024.

CONTO ECONOMICO GESTIONALE	Bilancio 2022	Bilancio 2023	Budget 2024	Preconsuntivo 2024	Bdg 2024 vs Preconsuntivo 2024	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
Ricavi diretti netti	2.277.588	2.521.845	2.529.491	2.359.260	-170.231	2.486.617	2.517.363	2.529.887
Ricavi per concessioni cimiteriali	2.003.729	1.906.393	1.808.409	1.975.000	166.591	1.879.000	1.899.070	1.919.180
Contributo Comune di Parma	0	253.602	179.801	160.755	-19.046	156.988	159.994	163.058
Gestione polo integrato canile	0	0	0	0	0	415.828	465.574	465.574
Rimborso spese Ade Servizi Srl	324.663	334.322	333.849	332.802	-1.047	325.680	293.587	296.522
Ricavi vari	85.987	193.287	60.726	117.280	56.554	62.752	62.752	62.752
Altri ricavi	410.650	781.211	574.375	610.836	36.461	961.247	981.906	987.906
<b>RICAVI TOTALI NETTI</b>	<b>4.691.967</b>	<b>5.209.448</b>	<b>4.912.275</b>	<b>4.945.097</b>	<b>32.822</b>	<b>5.326.864</b>	<b>5.398.340</b>	<b>5.436.973</b>

### B.1 Preconsuntivo 2024 vs Budget 2024

Le voci di ricavo possono essere raggruppate in 6 aree:

- **Ricavi diretti netti:** questa voce di ricavi include anche i ricavi da illuminazione votiva. La variazione negativa registrata rispetto alle previsioni contenute nel Budget 2024 è da imputarsi al minor numero di servizi di "rotazione" (estumulazioni ed esumazioni) in seguito alla riprogrammazione della attività in considerazione dell'aumento dei rinnovi di concessioni scadute. Anche i ricavi derivanti dal servizio di illuminazione votiva risultano in decremento rispetto a quanto previsto nel budget 2024, a causa dell'elevato numero di distacchi, su richiesta dell'utenza o in seguito a morosità.

- **Ricavi da concessioni cimiteriali:** si stima per la chiusura dell'esercizio 2024 un incremento dei ricavi concessori di circa 167K€ (+ 9%) rispetto alle previsioni di Budget 2024; la tabella che segue fornisce alcuni elementi interessanti per una più approfondita riflessione.

	Preconsuntivo 2024	Budget 2024	Preconsuntivo vs Budget 2024
<b>Concessioni "da funerale"</b>	1.316.957	1.432.409	-115.452
<b>Strutture private</b>	126.417	63.000	63.417
<b>Concessioni rinnovate</b>	531.626	313.000	218.626
<b>RICAVI DA CONCESSIONE</b>	1.975.000	1.808.409	166.591

Le concessioni di avelli/cellette "da funerale" registrano un decremento dovuto alla consolidata preferenza degli utenti verso la cremazione e quindi verso strutture meno onerose quali appunto le cellette (su questo punto è opportuno sottolineare che **per il secondo anno consecutivo da quando l'asset delle concessioni è stato affidato ad ADE S.p.A., registriamo una variazione negativa dei ricavi concessori "da funerale" rispetto a quanto previsto nel budget**).

La variazione positiva rispetto al budget 2024 si spiega dunque:

- dai maggiori ricavi ottenuti da concessioni di strutture private, che hanno natura "non ordinaria" e difficilmente prevedibile in quanto legate a richieste singole di privati;
- dai maggiori ricavi derivanti dal rinnovo di concessioni scadute, da imputare alla scelta strategica, condivisa con il Socio Unico a fine esercizio 2023, di permettere il rinnovo delle concessioni scadute anche per le file più pregiate (ovvero la seconda e la terza) per le quali, in precedenza, questa possibilità non era prevista. Con detto accorgimento, la Società ha potuto sbloccare un numero considerevole di posizioni per le quali i concessionari (o i loro eredi) non avevano intenzione di manifestare il loro disinteresse (con conseguente restituzione dei manufatti alla disponibilità di ADE) ma, allo stesso tempo, erano restii a procedere con le operazioni di estumulazione dei cari defunti.

I maggiori ricavi da rinnovi di concessione scadute vanno, dunque, a compensare i minori ricavi derivanti dalla riprogrammazione dei servizi di "rotazione".

Per tutto quanto sopra detto, è però evidente che i maggiori ricavi da concessione sono frutto di operazioni di carattere "straordinario" (come nel caso delle strutture private) e che andranno ad esaurirsi presumibilmente nel breve termine (come nel caso delle concessioni scadute e "bloccate" dall'inerzia dei concessionari o dei loro eredi).

- **Contributo comune di Parma:** in seguito all'attività di riequilibrio del PEF inerente al contratto di concessione del tempio crematorio di Valera fra concedente (comune di Parma) e concessionario (Il Tempio S.r.l.), è stato modificato anche il meccanismo di royalties prevedendo, a partire dall'esercizio 2023, il riconoscimento a favore del comune di Parma, di un canone concessorio quale percentuale dei ricavi da cremazione. A seguito della modifica del contratto di servizio fra Comune di Parma e ADE S.p.A., è stato previsto che il 50% di quanto introitato a titolo di royalties dal comune stesso, venga riconosciuto alla scrivente società quale soggetto deputato alla verifica dell'esecuzione del contratto di concessione del tempio crematorio;
- **Gestione del polo integrato animali d'affezione:** il Socio ipotizza di riconoscere ad ADE S.p.A. a titolo di corrispettivo per la gestione del polo integrato animali d'affezione la somma di € 465.574/anno. Il servizio dovrà essere svolto presso le seguenti strutture:
  - Parco Canile "Lilli e il Vagabondo";
  - Gattile "Gli Aristogatti";
  - Oasi felina "l'Isola di Garfield";
  - Oasi felina di Vicofertile.

Tutte le strutture sopra indicate, fatta eccezione per l'Oasi Felina decentrata a Vicofertile, sono situate a Parma.

Il servizio in questione comprenderebbe non solo la gestione relativa all'accudimento degli animali, ma anche la pulizia dei ricoveri, l'alimentazione degli animali (esclusa la fornitura del cibo che rimarrebbe in capo al Comune), la manutenzione ordinaria delle strutture e delle aree verdi ed infine il supporto allo staff sanitario.

È opportuno segnalare che, per l'esercizio 2025 (primo anno del possibile affidamento), i proventi sono stati calcolati pro-rata assumendo il 09 febbraio 2025 quale data di inizio del servizio.

- **Rimborsi ADE Servizi S.r.l.:** detta tipologia di ricavi derivano dalla concessione di spazi e dalla prestazione di assistenza amministrativa alla controllata ADE Servizi S.r.l.;
- **Ricavi vari:** è una voce residuale, che accoglie ricavi derivanti da servizi prestati ad altri soggetti (Azienda Ospedaliera, ASP Ad Personam, Case di cura, comunità religiose) in forza di specifiche convenzioni.

Nel complesso, i ricavi totali previsti al 31/12/2024 sono in linea rispetto alle previsioni di Budget 2024 (+33 K€ circa, pari al +0,6%). Opportuno segnalare che detto risultato è stato perseguito grazie ai ricavi "straordinari" da concessione per le situazioni già sopra descritte.

## B.2 Statistiche servizi funebri a Parma

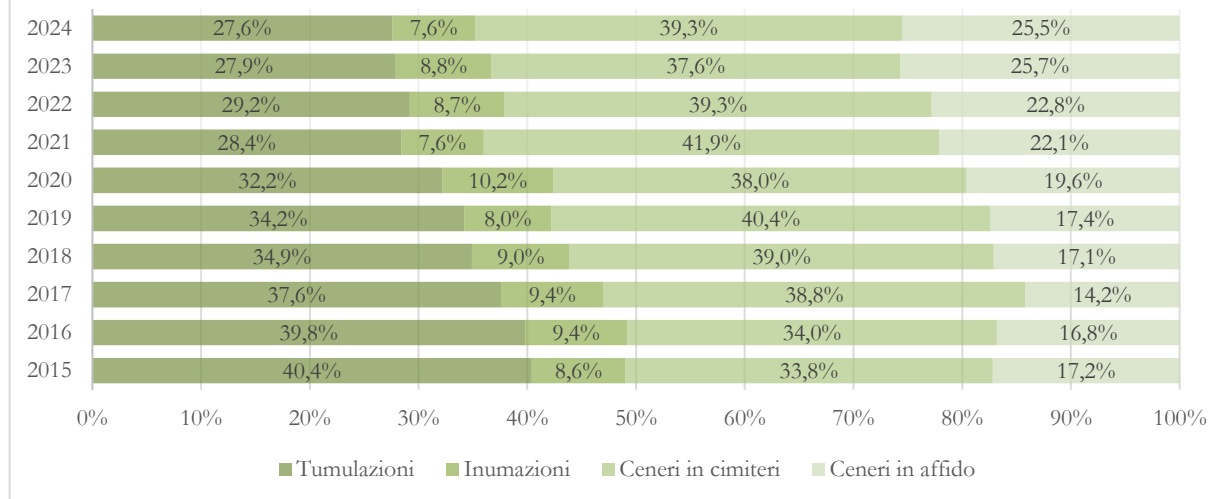
La seguente tabella 1 evidenzia l'andamento della mortalità nel Comune di Parma, indipendentemente dalla destinazione delle salme (il dato 2024 è stimato: al 30 settembre i servizi svolti erano 1261).



Il calo di mortalità registrato nell'anno 2023, si è ulteriormente acuito nel 2024; come già detto per l'annualità 2023, il tutto parrebbe essere una conseguenza degli extra-decessi che si sono registrati negli anni caratterizzati dalla pandemia Covid-19.

Nella tabella che segue (tab. 2) si sintetizza come, nell'arco del decennio, si sia modificata la tipologia di sepoltura prescelta dall'utenza.

## DISTRIBUZIONE DELLA TIPOLOGIA DI FUNERALE A PARMA



Il calo di mortalità è stato accompagnato, nel 2024, da un'ulteriore crescita della cremazione, a discapito delle inumazioni che perdono oltre un punto percentuale; dopo anni di trend negativo delle tumulazioni, nell'anno 2024 sembrerebbe invece che i dati siano in linea con l'anno passato. La crescita, ormai consolidata, della cremazione, indipendentemente dalla destinazione finale delle ceneri, può essere ricondotta presumibilmente sia alla necessità di ridurre la spesa complessiva dell'evento luttuoso (acuita dalle forti spinte inflazionistiche che hanno caratterizzato gli anni 2022 e 2023 ma oggi in lieve attenuazione) sia ad un maggior disinteresse da parte dei dolenti nei confronti dei cari estinti. A quanto sopra si aggiunga che gli affidi di ceneri per successiva dispersione o domiciliazione, oltre che favorire da un punto di vista sociale la «dispersione» della memoria collettiva dei defunti cittadini, sono essenziali per ADE S.p.A. in quanto hanno riflessi diretti sull'andamento del fatturato: le ceneri che «entrano» nel cimitero svolgono infatti una funzione di mitigazione dell'effetto negativo legato all'incremento delle cremazioni, che porta il cittadino-utente a favorire una tumulazione in celletta (meno onerosa) invece che in avello (più onerosa).

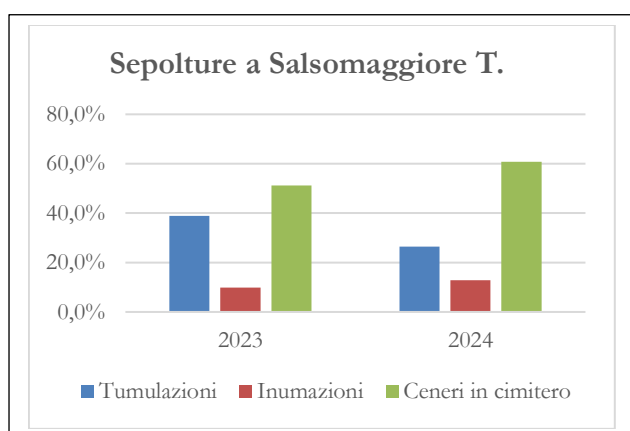
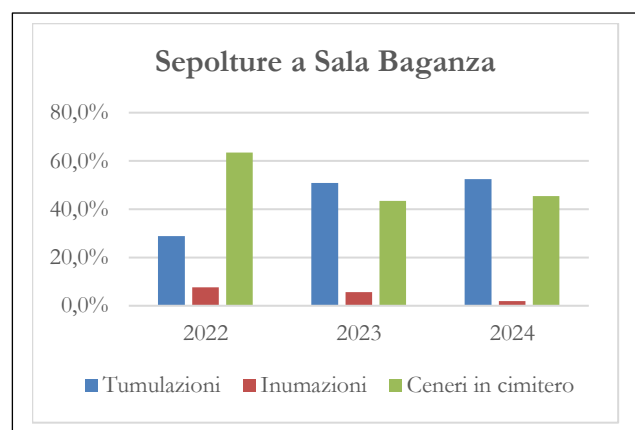
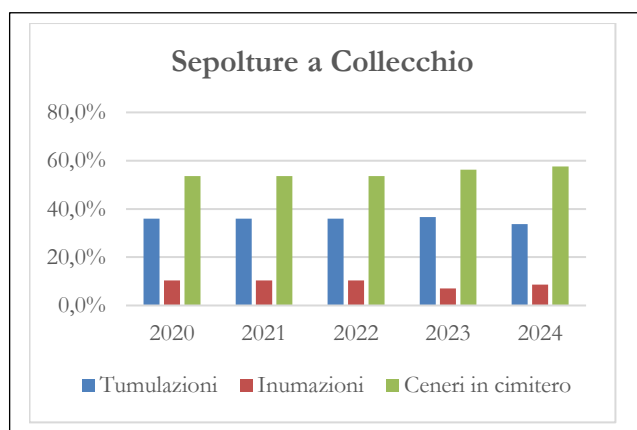
### B.3 Statistiche servizi funebri negli altri Comuni serviti

Come già riportato nelle premesse, ADE S.p.A. svolge attività cimiteriale anche per conto di altri comuni della Provincia di Parma, e più esattamente:

Comune	Data affidamento	Scadenza	Tipologia affidamento
Collecchio	01.01.2020	31.12.2025	Appalto
Sala Baganza	16.12.2021	31.12.2025	Appalto
Salsomaggiore Terme	01.01.2023	31.12.2024 <sup>(1)</sup>	Appalto
San Secondo Parmense	01.01.2024	31.12.2026	Appalto
Sissa Trecasali	01.01.2024	31.12.2026	Appalto
Borgo Val di Taro	01.08.2024	31.07.2027	Appalto

<sup>(1)</sup> procedura di gara in corso

Le tabelle seguenti riepilogano la ripartizione della tipologia di sepolture dei cinque Comuni nei relativi cimiteri (non disponiamo dei dati relativi agli affidi di ceneri in quanto gestiti direttamente dagli Uffici Anagrafe di riferimento).



In merito ai servizi da funerale svolti si osserva che:

- nel comune di Collecchio il numero di servizi resta invariato rispetto agli anni precedenti (circa 125 servizi/anno);
- nel comune di Sala Baganza si registra nel 2024 un calo della mortalità (stimati 30 servizi entro fine anno, contro i 53 dell'anno precedente);
- nel comune di Salsomaggiore Terme si registra invece un incremento della mortalità: si stimano circa 200 servizi nel 2024 rispetto ai 162 dell'anno scorso.

Se la mortalità sembra fornire andamenti discordanti negli altri Comuni serviti, relativamente alla tipologia di sepoltura, la scelta verso la cremazione sembra invece ormai consolidata ovunque.

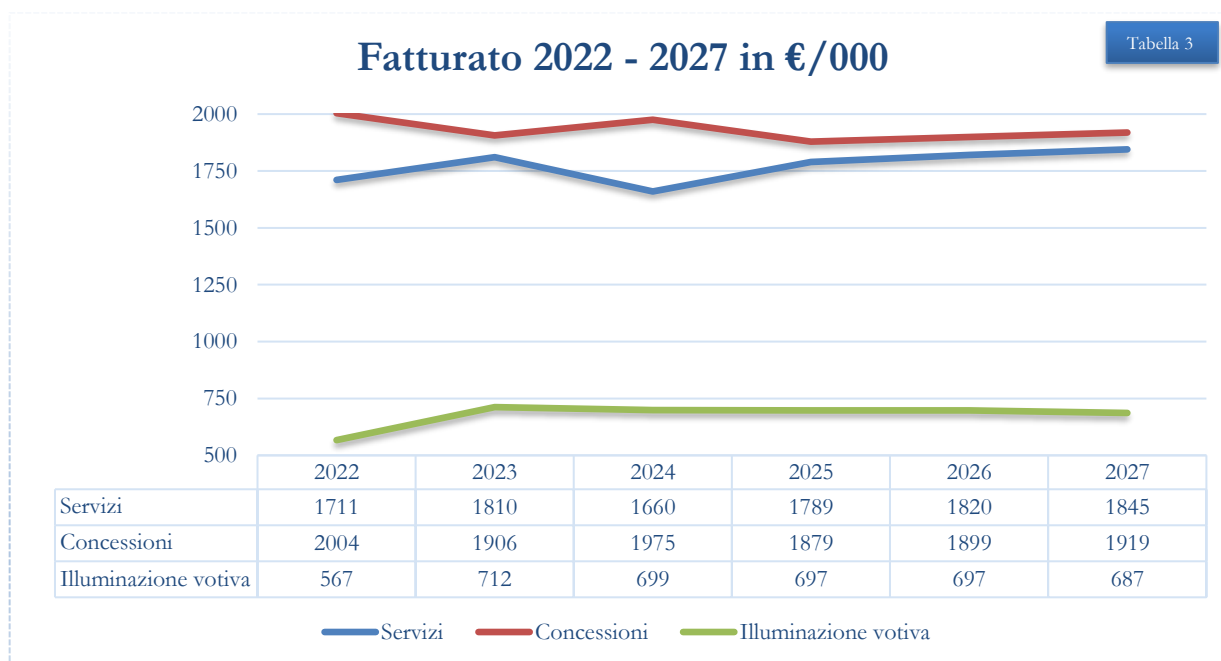
Non disponiamo attualmente di dati sufficienti per effettuare analoghe considerazioni in merito agli altri tre Comuni serviti da ADE S.p.A. (Sissa Trecasali, San Secondo Parmense e Borgo Val di Taro) essendo stato avviato il servizio soltanto nell'anno 2024.

#### B.4 Elementi di costruzione dei ricavi del Piano Programmatico 2025-27

La previsione dei ricavi per servizi e concessioni nel periodo 2025-2027 è stata stimata in un'ottica di continuità aziendale e, più precisamente, sulla base delle seguenti considerazioni:

- **la mortalità** si mantiene ai livelli del 2024 (stimati n. 1650 funerali a Parma contro una media storica, al netto dei picchi del biennio 2020-2021, di circa 1750), questo perché, probabilmente, l'elevata mortalità dovuta alla pandemia Covid-19 non ha ancora esaurito la sua ricaduta in negativo sugli anni a venire;
- **preferenza dell'utenza verso la cremazione**, che si stima in crescita di un tasso pari al 0,5% annuo, con conseguente aumento degli affidi;

- **piano delle rotazioni orientato verso le estumulazioni**, a discapito delle esumazioni per le quali il disinteresse è più marcato (in passato vi erano picchi di circa il 50%); il tutto risulta comunque coerente con la capacità operativa della struttura;
- per quanto riguarda l'**attività presso i cimiteri in appalto**, sia il fabbisogno di sepoltura sia le rotazioni sono stati stimati sulla base dei dati storici forniti delle committenti;
- nella previsione dei ricavi per il periodo 2025-2027 sono previste **variazioni tariffarie**, in linea con le variazioni dell'indice dei prezzi al consumo FOI elaborato dall'ISTAT;
- i dati relativi al triennio oggetto del presente Piano sono stati stimati ipotizzando che le altre committenti (Collecchio, Sala Baganza, Salsomaggiore Terme, Sissa Trecasali, San Secondo Parmense e Borgo Val di Taro) **confermino l'affidamento dei servizi cimiteriali** ad ADE S.p.A. per tutto il triennio in esame;
- è previsto un contributo da parte del Socio Comune di Parma quale retrocessione di una quota del canone di concessione del tempio crematorio; detto valore, da intendersi quale corrispettivo per le attività di coordinamento, direzione e controllo (tecnico-contabile e amministrativo) del contratto di concessione del tempio crematorio di Valera è stato stimato sulla base delle previsioni contenute nel Piano Economico Finanziario di riequilibrio presentato dal concessionario Il Tempio S.r.l., a conclusione del tavolo tecnico di lavoro costituito, oltre che dal concessionario del crematorio di Valera, anche dal Comune di Parma e da ADE S.p.A.
- ADE S.p.A., nel triennio 2025-2027, si prevede faccia sempre ricorso al dividendo della controllata ADE Servizi S.r.l. per complessivi 300K€ (100K€ per ciascun anno del triennio). Detta previsione viene reiterata, nonostante il risultato economico 2023 della controllata (ma così pure il suo previsionale 2024) registrino un'importante battuta d'arresto dovuta alla drastica diminuzione dei funerali svolti (pur mantenendo invariata la quota di mercato sul territorio).
- per il triennio 2025/2027, la corresponsione di interessi attivi sui conti correnti è stata riproposta solo quota parte, in quanto:
  - soggetta alle forti oscillazioni dei mercati finanziari;
  - direttamente proporzionale alle giacenze finanziarie della società, le quali decresceranno (anche sensibilmente) in ragione degli investimenti previsti nel Piano Programmatico da sostenersi per gran parte in autofinanziamento anziché con massivo ricorso a capitale di terzi con conseguente aggravio di costi derivante dagli oneri finanziari (come di seguito riportato, si prevede l'accensione di un mutuo solo per 1,5M€ a fronte di un piano triennale degli investimenti stimato di circa 3,5M€; si vedano i paragrafi "E" e "G").



La tabella 3 riporta il fatturato *actual* e stimato degli anni futuri, nel periodo 2022-2027 e limitatamente a quello che è il *business core* dell'azienda: servizi cimiteriali, illuminazione votiva e concessioni cimiteriali.

In merito ai ricavi da servizi, l'incremento nel 2025 (e anni seguenti) rispetto al *forecast* 2024 è da attribuire ai piani di rotazione delle scadenze delle concessioni già programmati.

Particolarmente significativo risulta essere il calo dei ricavi da concessione 2025 vs 2024; è presumibile che i ricavi generati nell'esercizio ancora in corso dall'ampliamento del novero delle strutture per le quali oggi è ammesso il rinnovo alla scadenza, siano da considerarsi *una tantum* almeno per le scadenze precedentemente non attuate (rimandiamo al paragrafo B.1 per maggiori dettagli). Nella composizione della stima per il prossimo triennio si è tenuto conto della quantità di concessioni previste (sottolineiamo di nuovo che la mortalità è stata stimata in linea con quella dell'anno 2024), ma anche della "qualità" delle stesse, prevedendo una distribuzione tra le varie file di collocazione degli avelli analoga a quella dell'esercizio in corso oltre alla consolidata preferenza verso le cellette ossario in seguito all'aumento della cremazione.

Per quanto riguarda l'illuminazione votiva, l'assunzione di base nel presente piano programmatico è data dal fatto che il progressivo disinteresse genererà un numero di nuovi allacci insufficiente a coprire le disdette e che tale effetto verrà, almeno parzialmente, mitigato dalla revisione tariffaria prevista.

## C. Analisi dei costi

Nella seguente sezione viene illustrata la composizione delle voci di costo componenti il Piano Programmatico 2025-27, raggruppate in 4 distinte categorie, comparata con gli andamenti dei consuntivi degli anni immediatamente precedenti, nonché del budget e del preconsuntivo 2024.

Conto economico	2022	2023	Budget 2024	Preconsuntivo 2024	Budget vs Preconsuntivo 2024	Scostamento %	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
<b>Costi</b>	<b>4.153.277</b>	<b>4.950.683</b>	<b>4.526.610</b>	<b>4.393.963</b>	<b>-132.647</b>	<b>-2,9%</b>	<b>4.948.636</b>	<b>4.962.348</b>	<b>4.960.952</b>
Personale Interno	1.919.637	2.190.877	2.119.263	2.036.001	-83.262	-3,9%	2.449.103	2.497.269	2.497.192
Spese generali e di funzionamento	1.602.516	2.128.018	1.824.667	1.779.314	-45.353	-2,5%	1.969.828	1.933.374	1.934.056
Organi sociali e di controllo	80.124	77.287	78.180	74.148	-4.032	-5,2%	75.204	75.204	75.204
Canone di subconcessione	551.000	554.500	504.500	504.500	0	0,0%	454.500	454.500	454.500

### C.1 Costo del personale

Nel *forecast* al 31/12/2024 il costo del lavoro stimiamo abbia una riduzione, rispetto alle previsioni del budget, di 83K€ (-3,9%) in seguito al differimento dell'assunzione dei due manutentori previsti in entrata nel budget 2024 fin da inizio anno (e invece avviati al servizio nei mesi successivi) e in seguito al collocamento a riposo di un quadro aziendale, sostituito da efficientamenti interni. Le previsioni per il prossimo triennio recepiscono al proprio interno le dinamiche salariali generate dall'ultimo rinnovo del CCNL funebri e cimiteriali, il quale prevede un adeguamento retributivo a partire da novembre 2024.

Attualmente, è stato avviato a livello nazionale, lo studio di incorporazione del CCNL funebri e cimiteriali in quello dei servizi ambientali. Tuttavia, rispetto a detto scenario, non siamo ancora in grado di quantificare eventuali ricadute economiche essendo ancora tale studio in una fase meramente iniziale. Si suppone che la questione possa prendere corpo nel corso dell'anno 2025 per concretizzarsi poi nel successivo 2026.

L'ammontare previsto per la retribuzione del personale dipendente per l'anno venturo tiene conto del lavoro straordinario in linea con quello svolto negli esercizi precedenti e degli importi per indennità e premi di risultato definiti in aderenza alle previsioni contrattuali nonché agli accordi sindacali vigenti (ci si riferisce, in particolare, a quello sottoscritto nel maggio scorso per il triennio 2024-2026).

Il costo del personale è stato stimato prevedendo:

- l'assunzione, a far data dall'1/1/2025, di una risorsa da destinare presumibilmente ad implementare il contingente impiegatizio che, nel tempo, si è assottigliato per esodi di dipendenti assegnati a detto ufficio;
- l'assunzione, a far data dal 1/4/2025, di un ulteriore operaio manutentore da destinare prevalentemente al polo integrato degli animali d'affezione di Parma.

Queste assunzioni sono in linea con il nuovo schema di organigramma approvato dalla Direzione generale della Società (Prov. DG n. 23/24 del 06.03.2024) e che prevede la riorganizzazione dell'azienda in tre aree di attività (Area Affari Generali, Area Tecnico-Operativa e Area Amministrazione, Finanza e Controllo), ciascuna di esse presieduta da un Responsabile che risponde a sua volta al Direttore Generale.



La gestione del polo integrato degli animali d'affezione prevederebbe l'assunzione – previa selezione – a far data dal 9/2/2025 (data di inizio dell'affidamento) di 14 unità e, in particolare:

- **n. 2 risorse** (1 per il canile e 1 per il gattile) con funzione di coordinatori delle attività delle strutture che saranno dedicate a: programmazione delle attività, al coordinamento e al controllo delle squadre impiegate nel settore di competenza, al supporto tecnico e all'interfaccia con il Coordinatore della commessa e con i Responsabili di Area di ADE S.P.A. oltre che con i rappresentanti tecnici del Comune di Parma (Settore Benessere Animale);
- **n. 11 risorse operative (di cui 5 full-time e 6 part-time):** dedicate alla gestione delle strutture (canile e gattile); tra questi è previsto anche un vicecoordinatore del canile;
- **n. 1 risorsa** quale educatore cinofilo.

Il responsabile dedicato alla programmazione generale della commessa, che coordinerebbe i responsabili deputati alla direzione del canile e del gattile, nonché alla gestione di eventuali ditte specialistiche impiegate per operazioni di manutenzione ordinaria/straordinaria non effettuate da personale esterno alla società sarebbe già presente nell'organico di ADE S.P.A.

In seno all'Area Tecnica-Operativa, ricordiamo che, nel 2023, è stata istituita la Divisione Manutenzioni, poi consolidata nell'anno 2024, con l'obiettivo (raggiunto) di internalizzare alcune funzioni in precedenza affidate integralmente a soggetti esterni quali la manutenzione del verde e delle piccole manutenzioni edili; sul punto giova evidenziare che tale percorso di internalizzazione ha generato benefici sia operativi che economici. In particolare, la creazione della Divisione Manutenzioni ha consentito ad ADE S.p.A. di rispondere (praticamente) in tempo reale alle esigenze manutentive ordinarie, ma anche straordinarie dovute a rotture/imprevisti riscontrabili nella normale gestione del patrimonio cimiteriale in gestione. Alla capacità di azione si è aggiunto inoltre, già nell'anno 2023, ma anche nel 2024, una minore spesa per ricorso a prestazioni di terzi nel biennio di circa 200K€. (manutenzione ordinaria del verde: 70K€/anno; pulizie 5k€/anno; manutenzione impianti idrici 10K€; interventi edili 10K€/anno).

L'incremento del costo del lavoro rispetto alla previsione 2024 è, quindi, *in primis*, da ricollegare alle assunzioni che sarebbero previste per la gestione del polo animali d'affezione, ma è anche legato al passaggio al CCNL dei funerari anche dei dipendenti prima inquadrati (fino allo scorso 30.11) con CCNL Multiservizi ed esattamente:

- n. 6 manutentori (di cui 4 a tempo indeterminato e 2, come visto in precedenza, previsti in uscita a marzo 2025);
- n. 1 operaio cimiteriale dedicato alla “commessa” Salsomaggiore Terme;
- n. 1 impiegata dell'Ufficio Gestione Sistema Cimiteriale adibita presso i nostri uffici di Salsomaggiore.

L'impatto economico dell'unificazione dei CCNL applicati in azienda è stimato in circa 50K€/anno; tuttavia, questo processo si rende necessario al fine di armonizzare il trattamento economico normativo di tutto il personale, evitando possibili contenziosi nei confronti della società, anche dovuti ad un recente orientamento giurisprudenziale venutosi ad affermare.

Per completezza di informazioni, la seguente tabella riepiloga la composizione della forza lavoro di ADE S.p.A. (effettiva o stimata) al 31 dicembre di ciascun anno:

Organico	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Dirigenti	1	1	1	1	1	1
Quadri	3	3	2	2	2	2
Impiegati	16	16	16	17	17	17
Operai	17	19	22	34	34	34
<b>TOTALE</b>	<b>37</b>	<b>39</b>	<b>41</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>54</b>
Scostamento	-----	+2	+2	+13	0	0

Nel 2025, oltre alle assunzioni di cui sopra, è prevista, rispetto alla situazione attuale, l'uscita di n. 3 operai, per la precisione:

- n. 2 manutentori assunti in seguito all'affidamento del servizio di manutenzione delle aree cani presenti nel territorio comunale (n. 43) che scadrà il prossimo 31/12; allo stato attuale, in attesa che il comune di Parma effettui le opportune valutazioni rispetto ad una prosecuzione o meno



dell'affidamento in questione, non è prevista la prosecuzione del servizio; tuttavia, il piano prevede comunque il rinnovo del contratto di lavoro di questi operatori, per ulteriori 3 mesi (e quindi fino al 31/03/2025), che verranno impiegati (intanto) sulle manutenzioni iniziali del polo integrato repute nella fase iniziale impegnative e complesse.

- n. 1 operaio addetto alla portineria, l'ultimo alle dipendenze dirette di ADE S.p.A., che ha raggiunto i limiti pensionistici e per il quale non è prevista la sostituzione, in quanto la società ha valutato di esternalizzare integralmente il servizio (attualmente svolto con sistema "misto" ovvero a turni alterni mediante personale di ADE e mediante personale in forze ad appaltatore esterno).

Non è previsto ricorso al lavoro interinale o a distacchi dal Comune e/o altre Partecipate.

Da sottolineare che il Piano recepisce l'esonero dal versamento dell'1% dei contributi previdenziali (con un conseguente risparmio stimato in circa 5K€/anno) derivante dal fatto che ADE S.p.A., già dalla fine dell'esercizio 2023, ha ottenuto la certificazione UNI PdR 125 per la parità di genere.

## **C.2 Spese generali e di funzionamento**

La minor spesa del 2,5% del preconsuntivo 2024 rispetto al Budget 2024 è da attribuire a due principali fattori:

- minori costi per materiali e cremazioni (-70K€), in seguito alla riprogrammazione dei servizi da "rotazione";
- risparmio generalizzato sugli interventi manutentivi "ordinari" (non capitalizzabili), stimabili in 55K€, in primis grazie al maggior ricorso alle risorse interne del nucleo manutentivo.

Illustriamo di seguito alcune delle principali voci che compongono la macroarea Spese generali e di funzionamento.

### **Consumo materiali**

Si tratta di acquisti afferenti ai materiali occorrenti per la gestione delle operazioni cimiteriali, stimati sulla base del piano operativo (basato su mortalità e piano delle rotazioni previsti); i contratti pluriennali in essere dovrebbero mettere la Società al riparo da generali aumenti del costo dei materiali (o comunque limitare l'impatto). In questa categoria rientrano anche gli acquisti destinati al decoro dei fabbricati e delle aree cimiteriali, degli spogliatoi e dei magazzini.

### **Servizio manutenzioni (edile, verde, pulizie, impiantistica)**

Si tratta di un ambito significativo nella percezione di qualità del servizio cimiteriale da parte della cittadinanza; gli importi tengono conto del fatto che alcune infrastrutture cimiteriali (in particolare la parte monumentale della Villetta) hanno componenti antiche anche di quasi due secoli; sono previste nel prossimo triennio delle economie di gestione in conseguenza della (già citata) progressiva internalizzazione di alcuni servizi (verde, pulizie) e di interventi manutentivi (in primis edili, su impianti idraulici e serramenti) di carattere non straordinario e precedentemente terziarizzati.

### **Spese per utenze**

Si prevede un significativo abbattimento dei costi per utenze a partire dall'esercizio 2025, sia per l'avvenuta messa in funzione dell'impianto fotovoltaico al San Pellegrino nel mese di ottobre '24 (la quale garantirà la quasi autosufficienza del fabbisogno di energia elettrica alla Villetta, uffici compresi), sia per il ricorso a Consip (avvenuto dalla seconda metà del 2023) per la fornitura di energia elettrica e gas per il riscaldamento; un ulteriore risparmio è previsto a partire dall'esercizio 2026, in seguito all'entrata in funzione di un secondo impianto fotovoltaico, da realizzarsi presso il cimitero di Marore entro il prossimo anno.

### **Smaltimento rifiuti cimiteriali**

Il dato è stimato in base al piano di rotazioni programmato.

### Servizio cremazione resti mortali

È stata indicata una stima in linea con la previsione dell'operatività programmata, tenendo conto anche della revisione delle tariffe concordata con Il Tempio S.r.l. (e dei presumibili incrementi ISTAT futuri, stimati in linea con l'adeguamento delle tariffe dei servizi cimiteriali offerti all'utenza).

### Altri costi diretti di gestione

La voce ricomprende i costi per tutte le coperture assicurative in capo all'azienda. La struttura delle garanzie è stata elaborata sulla base delle polizze in essere, facendo riferimento ai premi sostenuti nell'anno 2024. Sono ricompresi inoltre i costi della convenzione Postel per l'emissione degli avvisi PAGOPA per il ruolo illuminazione votiva di Parma e Salsomaggiore Terme.

### Spese generali e amministrative

Riportiamo le principali voci che compongono questa macroarea:

- prestazioni professionali: la previsione di spesa, che include gli incarichi a professionisti esperti nei settori di competenza, è stata stimata al netto degli interventi *una tantum* che hanno interessato il 2024 (studio di fattibilità normativo/economico e gestionale per l'eventuale gestione di ADE S.p.A. del servizio di gestione del polo integrato degli animali d'affezione di Parma e del servizio di manutenzione delle aree cani del comune di Parma; assistenza giuslavoristica per la gestione del personale);
- servizio vigilanza: i costi sono stati stimati sulla base dell'affidamento in essere;
- servizio portierato: i costi sono stati stimati sulla base della prevista completa esternalizzazione del servizio (che fino al 31.12.2024 sarà gestito con sistema "misto"); si è anche tenuto conto del presumibile adeguamento tariffario legato all'ultimo rinnovo del CCNL dei servizi fiduciari, che ha apportato significativi adeguamenti salariali per le società del settore;
- buoni pasto: l'importo dei ticket elettronici sostitutivi del servizio mensa è il risultato del valore unitario del ticket per il numero dei dipendenti, al netto di assenze stimate per la fruizione di ferie e permessi;
- altri costi del personale: sono ricompresi le spese di formazione e aggiornamento, la fornitura di vestiario (sia per il personale operativo che per quello addetto al front-office) ed i conseguenti costi di lavanderia; l'acquisto dei DPI per l'attività cimiteriale;
- assistenza software: il dato di budget è la risultante della sommatoria dei valori delle licenze d'uso annuale dei software in uso in azienda, dell'assistenza ai gestionali in uso presso gli uffici (gestionale cimiteriale, contabilità, piattaforma acquisti telematici) oltre che del servizio di helpdesk in convenzione con IT.CITY;
- elaborazione cedolini: il costo è stimato sulla base dell'affidamento in essere, tenuto conto anche delle prossime assunzioni programmate nell'esercizio 2025 e ss.;
- manutenzione hardware: l'importo include il canone di utilizzo delle infrastrutture del datacenter di Lepida;
- spese legali e notarili: l'importo in budget prevede le consulenze continuative in materia di recupero crediti e, limitatamente al 2025, una stima della spesa per l'assistenza per procedere alla eventuale modifica statutaria previo nulla osta del Socio;
- perdite presunte su crediti: storicamente stimate in misura pari all'1% dei ricavi da servizi e concessioni; allo stato attuale, anche in accordo con il Socio Unico, sono in via attivazione misure tese all'ulteriore contenimento di eventuali perdite; l'effetto di dette misure si ritiene possa realizzarsi a partire dall'esercizio 2025;
- costi commerciali: si tratta dei costi previsti per la valorizzazione del patrimonio cimiteriale e degli eventi legati alla commemorazione dei defunti.

In questa macrovoce, così come richiestoci dalla precedente società di revisione Deloitte, e in continuità con i dati *actual* degli ultimi due esercizi, sono stati previsti anche gli accantonamenti al fondo manutenzioni "future": i 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. genereranno una passività a fine contratto; ci è stato quindi richiesto di prevedere un accantonamento ad oggi stimato in misura pari a € 25K€/anno (circa 1,25% dei ricavi da concessione), in funzione della metodologia condivisa con il precedente revisore che tiene conto della durata residua dei contratti di concessione, della scadenza del contratto di servizio tra ADE S.p.A. e il Socio e il costo medio per la manutenzione ordinaria dei manufatti in gestione.

### C.3 Organi sociali e di controllo

Questa macrovoce ricomprende i compensi previsti per l'Organo Amministrativo e per il Collegio Sindacale (in linea con la normativa di settore e con quanto previsto dal Socio all'atto della nomina), i compensi dell'organismo di vigilanza (determinati sulla base del contratto in essere) ed i compensi destinati alla Società incaricata della revisione legale e della certificazione del bilancio d'esercizio.

### C.4 Canone di subconcessione

Si tratta 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 (si veda successivo paragrafo "F") e della fee riconosciuta al Comune di Collecchio in sede di gara per la gestione dei servizi cimiteriali locali; i costi sono stimati sulla base del dato 2024 poi rivisto secondo riportato nel successivo paragrafo "F".

## D. Ammortamenti

Gli ammortamenti vengono calcolati in relazione alle nuove acquisizioni o al completamento dei lavori di manutenzione straordinaria o di ampliamenti cimiteriali.

Conto economico	2022	2023	Budget 2024	Preconsuntivo 2024	Budget vs Preconsuntivo 2024	Scostamento %	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
<b>Ammortamenti</b>	<b>371.484</b>	<b>370.460</b>	<b>407.586</b>	<b>345.147</b>	<b>-62.440</b>	<b>-15,3%</b>	<b>413.333</b>	<b>466.270</b>	<b>493.422</b>
Amm.to Automezzi	12.349	24.703	36.726	37.610	884	2,4%	47.067	47.494	38.494
Amm.to Fabbriati leggeri	476	476	476	476	0	0,0%	476	476	476
Amm.to Impianti e macchinari	0	0	12.800	6.709	-6.091	-47,6%	14.418	19.418	23.418
Amm.to Montaferezzi e lettighe	5.838	6.170	6.193	7.511	1.318	21,3%	10.079	10.079	10.079
Amm.to Attrezzature	3.517	4.282	5.637	15.447	9.810	174,0%	26.294	26.410	26.410
Amm.to Scale	2.179	2.922	2.240	2.240	0	0,0%	1.630	1.630	815
Amm.to Mobili e arredi	4.349	5.051	6.082	3.082	-3.000	-49,3%	6.605	11.605	10.803
Amm.to Machine ufficio	11.477	11.813	10.606	10.434	-172	-1,6%	6.651	5.238	5.263
Amm.to Rete Dati	0	0	5.000	5.000	0	0,0%	5.000	5.000	5.000
Amm.to Impianti allarme e videosorveglianza	6.350	5.699	5.465	5.465	0	0,0%	5.925	5.385	3.692
Amm.to Oneri pluriennali su beni di terzi	14.484	8.074	3.457	3.457	0	0,0%	927	0	0
Amm.to manutenzioni straordinarie su beni di terzi	292.325	279.942	292.205	224.207	-67.998	-23,3%	257.255	300.062	337.775
Amm.to per ampliamento strutture cimiteriali	16.524	17.097	17.097	17.097	0	0,0%	21.597	21.597	21.597
Amm.to Banca Dati	0	3.600	3.600	3.600	0	0,0%	6.600	9.600	9.600
Amm.to Marchi	115	97	2	2	0	0,0%	0	0	0
Amm.to Licenze	1.500	534	0	2.809	2.809	0,0%	2.809	2.276	0

Segnaliamo che a partire dall'esercizio 2023 l'ammortamento delle manutenzioni straordinarie viene calcolato sulla base della perizia elaborata da professionista incaricato e condivisa con il revisore: in base a detta relazione, gli interventi manutentivi verranno suddivisi in cinque categorie: pavimentazioni, rivestimenti, sottoservizi e impianti, bonifica amianto e altri interventi di ristrutturazione o restauro. Nell'ambito di queste categorie vengono individuate diverse tipologie di intervento e in base all'intensità di queste verrà stabilita la vita utile dell'intervento manutentivo, e quindi la percentuale di ammortamento da applicare.

Questa metodologia sostituisce il criterio utilizzato fino al 2022, in base al quale le manutenzioni straordinarie venivano ammortizzate - indipendentemente dalla portata dell'intervento - tutte in 10 anni.

Il preconsuntivo 2024 prevede minori costi di ammortamento (62K€), rispetto al budget 2024, in seguito al rinvio agli esercizi successivi di alcuni investimenti di manutenzioni straordinarie (recupero di spazi e interventi presso l'Ottagono alla Villetta), a causa dei tempi di rilascio delle autorizzazioni da parte degli enti preposti che hanno determinato uno slittamento temporale dei lavori.

Le previsioni degli ammortamenti per il triennio del presente piano sono state elaborate sulla scorta degli investimenti previsti nel periodo; si rimanda al paragrafo "G" per maggiori dettagli.

## E. Proventi ed oneri finanziari

A partire dal secondo semestre dell'anno 2025, per l'effettuazione di manutenzioni straordinarie sul patrimonio cimiteriale dato alla scrivente in sub-concessione da Parma Infrastrutture S.p.A. e di cui si dirà meglio nel prosieguo, previa autorizzazione del Socio, è previsto il ricorso a capitale di terzi mediante accensione di un mutuo avente una quota capitale pari a 1,5 Mil€. Si prevedono dunque, interessi passivi su un mutuo (ipotesi: mutuo € 1,5 M€, con tasso fisso al 3,6%, durata 10 anni).

L'accensione del mutuo era già prevista nel budget 2024 (con tasso fisso al 6,5%); il progetto è poi slittato principalmente in seguito alla necessità di (ri)valutare l'operazione con il nuovo amministratore unico e viene quindi riproposto per l'esercizio 2025, confidando in ulteriori riduzioni dei tassi di interesse.

Conto economico	2022	2023	Budget 2024	Preconsuntivo 2024	Budget vs Preconsuntivo 2024	Scostamento %	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
<b>Proventi/Oneri finanziari</b>	<b>25.932</b>	<b>219.962</b>	<b>78.634</b>	<b>190.000</b>	<b>111.366</b>	<b>141,6%</b>	<b>109.159</b>	<b>70.770</b>	<b>55.514</b>
Proventi finanziari	58.500	228.865	150.000	190.000	40.000	26,7%	140.000	120.000	100.000
Oneri finanziari	32.569	8.903	71.366	-	-71.366	0,0%	30.841	49.230	44.486

È prevista la distribuzione di utili da parte della controllata ADE Servizi S.r.l. in tutti gli esercizi del triennio 2025-27.

Inoltre, per l'anno 2024, in considerazione delle mutate condizioni dei mercati finanziari, ADE S.p.A. ha potuto beneficiare di proventi straordinari quali interessi attivi riconosciuti sulle proprie giacenze in conto corrente per complessivi 90K€. Giova in proposito evidenziare che detta tipologia di proventi è stata riproposta solo quota parte per il prossimo triennio, in quanto:

- 1) soggetta alle forti oscillazioni dei mercati finanziari;
- 2) direttamente proporzionale alle giacenze finanziarie della società, le quali decresceranno (e anche sensibilmente) in ragione degli investimenti previsti nel Piano Programmatico da sostenersi per gran parte in autofinanziamento.

Come sopra detto si prevede l'accensione di un mutuo solo per 1,5M€ a fronte di un piano triennale degli investimenti stimato in circa 3,5M€ (si veda paragrafo "G").

## F. Partite "infragrupo"

La seguente tabella espone in dettaglio le principali partite di costo e ricavo che hanno come controparte un altro soggetto del gruppo Comune di Parma, con la precisazione che detti costi e ricavi **non** sono ulteriori rispetto a quanto illustrato nei punti precedenti.

Soggetto	Costo/ricavo	2025	2026	2027	Riferimenti
Comune di Parma	Ricavo	€ 572.816	€ 625.568	€ 628.632	Direzione esecuzione del contratto di concessione del crematorio di Valera e gestione polo animali d'affezione
ADE Servizi S.r.l.	Ricavo	€ 325.680	€ 293.587	€ 296.522	Rimborso spese ADE Servizi S.r.l.
Parma Infrastrutture	Costo	€ 450.000	€ 450.000	€ 450.000	Canone concessione beni demanio
IT.CITY	Costo	€ 22.000	€ 22.000	€ 22.000	IT helpdesk – spese generali

In relazione a quanto sopra, giova sottolineare che ADE S.p.A., relativamente al canone annuale di sub-concessione da riconoscersi a Parma Infrastrutture S.p.A., attualmente stabilito in 500K€/anno, è stata prevista un'ulteriore riduzione dello stesso per 50K€ nell'anno 2025, così che l'importo di €. 450K€/€ anno resterà invariato anche per le annualità 2026 e 2027. Ciò in conseguenza del ricorso a capitale di terzi necessario ad ADE S.p.A. per l'effettuazione di manutenzioni straordinarie sul patrimonio cimiteriale dato in sub-concessione da Parma Infrastrutture S.p.A. che incrementeranno quindi in maniera significativa il valore del patrimonio concesso alla stessa dal Comune di Parma. L'accensione di un mutuo, come già illustrato nella precedente sezione "E", genererà un incremento degli oneri finanziari (stimati sulle attuali condizioni di mercato) per complessivi 31K€ nell'anno 2025 (considerando un'accensione del mutuo dalla data del 01 giugno 2025), 49K€ nell'anno 2026 e 44K€ nel 2027.

## G. Analisi degli investimenti

Ogni anno la Società svolge un'approfondita analisi rispetto alla necessità di interventi di manutenzione straordinaria da effettuarsi sui beni cimiteriali in sub-concessione; tenuto conto del grado di necessità, ma anche delle risorse finanziarie a disposizione, dei flussi di cassa stimati derivanti dalla operatività. Il precedente Piano Programmatico stabiliva per il triennio 2024-2026 circa 5M€ di investimenti, di cui circa 1,9M€ per l'anno 2024.

### G.1 Analisi degli investimenti 2024

L'obiettivo per l'esercizio in corso verrà in larga parte raggiunto e più precisamente:

Cimitero	Progetto	Spesa prevista Budget 2024	Stato del progetto
<b>Villetta</b>	Riqualificazione Ottagono ( <i>stralcio 2</i> )	€ 380.000 € 400.000	concluso rinviato al 2027
<b>Villetta</b>	Rifacimento copertura chiostro Padre Lino	€ 200.000	concluso
<b>Villetta</b>	Riqualificazione Portineria	€ 50.000	concluso
<b>Villetta</b>	Rifacimento collegamento tra Ottagono e Perimetrale nord (intervento urgente)	-----	concluso € 35.000
<b>Villetta</b>	Rifacimento copertura spogliatoi	€ 60.000	rinviato al 2027
<b>Villetta</b>	Riqualificazione impianti elettrici	€ 100.000	concluso
<b>Sede oper.</b>	Recupero spazi uffici inutilizzati	€ 180.000	avviato
<b>Villetta</b>	Manutenzioni straordinarie varie e arredo a verde cimiteriale	€ 300.000	concluso € 220.000
<b>Cimiteri PR</b>	Acquisto attrezzature cimiteriali	€ 70.000	concluso
<b>Cimiteri PR</b>	Acquisto autocarri	€ 60.000	concluso
<b>Parma</b>	Acquisto attrezzature per manutenzione verde	€90.000	concluso
<b>Totale interventi</b>		<b>€ 1.890.000</b>	
<b>TOTALE INTERVENTI CONCLUSI</b> (entro il 31.12.2024)		<b>€ 1.385.000</b>	<b>74%</b>
<b>TOTALE INTERVENTI RINVIATI</b>		<b>€ 505.000</b>	<b>26%</b>

Dunque, gli interventi effettuati nell'anno 2024 si attestano al 74% sul totale degli investimenti previsti per l'anno corrente nel Piano Programmatico 2024-26.

L'intervento di riqualificazione dell'Ottagono alla Villetta (c.d. stralcio 2), in programma per l'esercizio corrente, è stato così riprogrammato: una parte (€ 300.000), sarà destinata a sopperire ad alcuni crolli imprevisti avvenuti nelle parti più ammalorate del cimitero e sarà utilizzata a breve termine, ovvero al 2025; l'altra parte dell'intervento (€ 400.000 somma poi aggiornata alle dinamiche di mercato in € 500.000), riguardante le altre strutture è stata riprogrammata nel triennio prossimo ed esattamente all'anno 2027. Si veda a tal proposito la tabella riportata nel paragrafo che segue ove si riportano i dettagli delle manutenzioni straordinarie programmate appunto per il prossimo triennio.

Infine, è opportuno segnalare che nell'anno 2024 sono cominciati i lavori per l'adeguamento e la messa a norma degli impianti elettrici di tutti i cimiteri parmigiani; detti interventi, che proseguiranno anche nel corso degli anni 2025 e 2026, è diretta conseguenza dello studio realizzato nell'anni 2023 concernente la mappatura di tutti gli impianti elettrici esistenti nelle strutture gestite da ADE, che ha evidenziato criticità e miglioramenti necessari alla quali la società sta facendo fronte.

### G.2 Analisi degli investimenti 2025-2027

Quanto al **triennio 2025-27**, la tabella sottostante riporta il piano degli investimenti previsti.

INVESTIMENTI	P.P. 2025	P.P. 2026	P.P. 2027	TOTALE	%
AUTOMEZZI	20.000	-	-	20.000	0,6%
LETTIGHE E MONTAFERETRI	-	-	-	-	0,0%
ATTREZZATURE	13.000	-	-	13.000	0,4%
SCALE	-	-	-	-	0,0%
ATTREZZATURE INFORMATICHE	6.000	6.000	-	12.000	0,3%
IMPIANTI E MACCHINARI	50.000	200.000	-	250.000	7,2%
IMPIANTI DI ALLARME E VIDEOSORVEGLIANZA	-	-	-	-	0,0%
ARREDI	50.000	-	-	50.000	1,4%
LICENZE	-	-	-	-	0,0%
BANCA DATI	30.000	-	-	30.000	0,9%
RETE DATI	-	-	-	-	0,0%
MANUTENZIONE STRAORDINARIA SU BENI DI TERZI	920.000	850.000	1.200.000	2.970.000	85,0%
AMPLIAMENTI CIMITERIALI	150.000	-	-	150.000	4,3%
<b>TOTALE INVESTIMENTI</b>	<b>1.239.000</b>	<b>1.056.000</b>	<b>1.200.000</b>	<b>3.495.000</b>	<b>100%</b>

Particolare rilievo assumono le manutenzioni straordinarie, miranti alla riqualificazione dei complessi edilizi sia presso il cimitero monumentale della Villetta sia nei cimiteri cosiddetti delegazionali del comprensorio comunale di Parma. In dettaglio, nella tabella che segue, si elencano gli investimenti previsti:

INVESTIMENTI “Piano Programmatico 2025/2027”			
Cimitero	Progetto	Spesa annuale prevista	Anno esecuzione
Villetta/Marore	Riqualificazione impianti elettrici	€ 50.000	2025
Villetta	Riqualificazione Ottagono (stralcio 2 - integrazione)	€ 150.000	2025
Villetta	Recupero spazi uffici inutilizzati	€ 520.000	2025
Cimiteri PR	Manutenzione straordinaria pavimentazioni	€ 70.000	2025
San Pellegrino	Realizzazione cimitero per animali domestici	€ 150.000	2025
Marore	Realizzazione impianto fotovoltaico	€ 50.000	2025
Ugozzolo	Realizzazione impianto recupero acque meteoriche	€ 30.000	2025
Cimiteri PR	Manutenzioni straordinarie varie e arredo a verde cimiteriale	€ 200.000	K€ 100: 2025 K€ 100: 2026
Cimiteri PR	Riqualificazione impianti elettrici	€ 100.000	2026
Villetta	Manutenzioni straordinarie (parte monumentale)	€ 150.000	2026
Parma	Realizzazione crematorio animali	€ 200.000	2026
Parma	Realizzazione nuovo spazio per area tecnica/operativa	€ 500.000	2026
Villetta	Riqualificazione Ottagono (residuo stralcio 2)	€ 500.000	2027
Cimiteri PR	Manutenzione straordinaria cimiteri	€ 700.000	2027

Giova evidenziare che gli importi degli interventi da avviare potrebbero essere soggetti a variazione in seguito alla valorizzazione dei relativi quadri economici e degli esiti di gara nonché, fermo l'ammontare complessivo degli investimenti, oggetto di parziale “travaso” fra un centro di costo e l'altro in conseguenza di un'ulteriore analisi di dettaglio degli investimenti che sarà effettuata nel corso dell'esercizio.

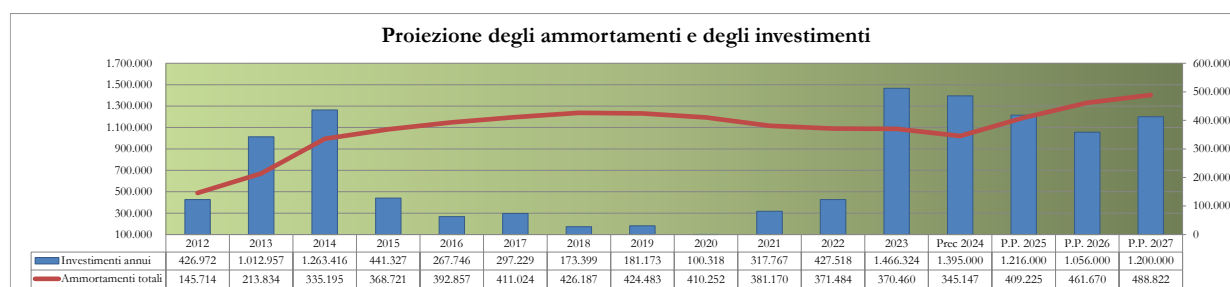
In merito agli altri investimenti segnaliamo:

**Arredi:** da destinare agli spazi da recuperare presso gli uffici della Villetta;

**Impianti e macchinari:** nel 2025 è prevista la realizzazione di un impianto fotovoltaico presso il cimitero di Marore, mentre per l'esercizio 2026 è in programma la costruzione di un crematorio per gli animali d'affezione;  
**Ampliamenti cimiteriali:** è allo studio la realizzazione, alla Villetta, di un cimitero per gli animali domestici, presumibilmente da concludersi entro l'anno 2025.

### G.3 Investimenti vs Flussi di cassa

Nella sezione successiva "Flussi di cassa" viene analizzata la sostenibilità finanziaria degli interventi previsti. Il grafico che segue mette in relazione ammortamenti ed investimenti dall'esercizio 2012 (ovvero da quando l'asset patrimoniale dei cimiteri comunali è stato affidato ad ADE S.p.A.) al 2027; si evince chiaramente la ripresa degli investimenti nel corso del 2022 dopo il rallentamento degli anni della pandemia Covid-19, poi continuata nel corso del biennio '23 e '24.



### H. Flussi di cassa

I flussi di cassa sono stati costruiti, oltre che sulla dinamica stimata di incassi e pagamenti, sulle seguenti ipotesi:

- per poter sostenere le uscite finanziarie legate al piano di investimenti programmato, gli utili conseguiti nel 2024 e anni seguenti dovranno essere reinvestiti in azienda accantonando gli stessi a riserva;
- distribuzione di utili da parte della controllata ADE Servizi S.r.l. in tutti gli esercizi del triennio per complessivi 300K€;
- ricorso ai mercati finanziari (ipotesi: mutuo 1,5M€, con tasso fisso al 3,6%, durata 10 anni a partire dal 01/06/2025): una 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 (capitale proprio o debiti a medio/lungo termine, es. mutuo).

Flusso di cassa	2024	2025	2026	2027
Cassa inizio anno		2.750.000	2.866.913	1.861.035
Distribuzione utili Ade Servizi srl e altri proventi fin.		140.000	120.000	110.000
Finanziamenti esterni (mutuo)		1.500.000	0	0
Incassi Conto Economico		5.273.596	5.344.357	5.382.604
Incassi da interessi attivi		0	40.000	20.000
Uscite da Conto Economico		-4.948.636	-4.962.348	-4.960.952
Uscite per investimenti		-1.239.000	-1.056.000	-1.200.000
Distribuzione utili		0	0	0
Uscite da interessi passivi		-30.841	-49.230	-44.486
Uscite da interessi passivi su prestiti		0	0	0
Restituzione quota capitale prestiti in corso		-73.481	-129.609	-134.353
Credito/debito IVA		-460.419	-479.589	-491.004
Imposte e tasse		-44.306	-33.459	-34.962
<b>Cassa fine anno</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.866.913</b>	<b>1.861.035</b>	<b>707.882</b>

## I. L'attività di promozione culturale

Nel corso del 2024, nell'ambito della promozione culturale dei cimiteri di Parma stabilita dal Contratto di Servizio, si è tenuta la diciottesima edizione della "Città della Memoria" durante la quale si sono svolte visite lungo i percorsi del cimitero monumentale della Villetta, che hanno riscontrato una grande partecipazione e gradimento dei visitatori.

Il progetto di valorizzazione ha visto il rinnovo, per l'anno 2024, della collaborazione con l'associazione Segnali di Vita ospitando il concerto di anteprima della manifestazione "Il Rumore del Lutto" e una rassegna intitolata "Letture all'imbrunire".

È stato inaugurato il progetto "La Storia siamo Noi" per dare voce alla memoria collettiva della nostra comunità (anche con il coinvolgimento dei ragazzi delle scuole superiori) tramite la raccolta di storie interessanti trasformate in un percorso dedicato ed in vari podcast accessibili con codici QR Code.

Ulteriori iniziative culturali prevedono la pubblicazione sui social di quattro puntate dedicate alla memoria di personaggi "comuni" dimenticati, a cura della tiktokker Veronica Zinnia.

Sono infine sempre a disposizione del pubblico alcuni opuscoli pieghevoli (in lingua italiana ed in lingua inglese), per guidare l'utenza lungo le mappe dei percorsi tematici nel cimitero della Villetta, fruibili con codici QR Code, così da dare la possibilità di acquisire autonomamente informazioni su luoghi, sepolcri e personaggi dell'arte e della storia all'interno del cimitero stesso; nello specifico, i percorsi sono dedicati a:

- i Luoghi;
- i Musicisti;
- gli Artisti;
- la memoria degli Eroi;
- gli Architetti;
- gli Stili.

L'impegno per la valorizzazione del cimitero monumentale proseguirà per tutto il triennio del presente Piano Programmatico e, analogamente, è confermata l'iscrizione della Villetta all'ASCE, Associazione dei cimiteri significativi d'Europa e nell'elenco dei cimiteri storico monumentali della Regione Emilia-Romagna.

## J. Conclusioni finali

Al netto del contributo riconosciuto dal Socio comune di Parma e sopra meglio descritto, la gestione caratteristica della società risulta essere in linea con le previsioni di budget 2024; tuttavia, come già evidenziato in precedenza, questo risultato è stato raggiunto grazie a fattori di carattere "straordinario" e nello specifico:

- maggiori ricavi da concessioni di strutture private, che hanno natura "non ordinaria" e difficilmente prevedibile in quanto legati a richieste singole di privati;
- maggiori ricavi da rinnovo di concessioni scadute, imputabili alla scelta strategica, condivisa con il Socio Unico a fine esercizio 2023, di permettere il rinnovo delle concessioni scadute anche per le file più pregiate (ovvero la seconda e la terza) per le quali, in precedenza, questa possibilità non era prevista. Con detto accorgimento, la Società ha potuto sbloccare un numero considerevole di posizioni in cui i concessionari (o i loro eredi) non avevano intenzione di manifestare il disinteresse (e quindi di fatto restituire i manufatti alla disponibilità di ADE) ma, allo stesso tempo, erano restii a procedere con le operazioni di estumulazione dei cari defunti.

Sempre in tema di concessioni, ribadiamo che **per la seconda volta da quando l'asset delle concessioni è stato affidato ad ADE S.p.A.**, si registra una variazione negativa dei ricavi concessori "da funerale" rispetto a quanto previsto nel budget.

È evidente come il mercato dei servizi cimiteriali stia mutando con estrema velocità: per effetto della crescita costante delle cremazioni con affido/dispersione delle ceneri, della continua diminuzione dei punti luce attivi e della preferenza dell'utenza verso strutture meno "pregiate", allo scopo (presumibilmente) di ridurre la spesa complessiva dell'evento luttuoso, il servizio stesso potrebbe non avere più (naturalmente) quelle fonti di autofinanziamento contraddistinguibili con la concessione di spazi nei cimiteri.



È dunque un obiettivo della Società espandere il perimetro dei Comuni serviti all'interno della provincia di Parma, al fine di ottenere ulteriori sinergie di costi ed efficientamenti gestionali, nonché essere di supporto ad amministrazioni comunali locali che richiedono sostegno per una corretta e qualificata gestione cimiteriale, consolidando la propria posizione di soggetto di riferimento in ambito provinciale. Non ultimo, si dibatte oramai da tempo anche in ambito cimiteriale, della possibilità di affidare il servizio a soggetti c.d. "di ambito" che presumibilmente potrebbero coincidere con i territori provinciali, così come già avvenuto per altri servizi pubblici locali.

Oltre all'ampliamento del raggio di azione in ambito provinciale, ben poche altre sono però le leve a disposizione della società per sostenere lo stock di costi fissi (su tutti: costo del personale e canoni di sub-concessione):

- adeguamenti tariffari, che devono essere però concertati con il socio unico e le altre amministrazioni comunali servite e dunque la libertà di azione (economica) della società è senz'altro limitata;
- intensificazione delle operazioni da rotazione di scadenze, che sono disponibili però in "numero determinato" e che scontano - rispetto al passato - la crescente disaffezione/disinteresse degli utenti.

Allarghiamo l'analisi con qualche riflessione sulla **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 delinarsi, 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 significativi: 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).

Alla luce di quanto esposto sopra, come già evidenziato nel Piano Programmatico 2024-26, sono, a nostro giudizio, assolutamente meritorie alcune iniziative di supporto all'andamento economico della società intraprese dal Socio nel corso del quarto trimestre dell'anno in corso, quali:

⇒ **modifica "oggetto sociale" dello Statuto**, al fine di consentire alla società di effettuare altri servizi (oltre ai cimiteriali): è oramai di tutta evidenza che, per le motivazioni meglio riportate nella presente relazione, il mercato dei servizi cimiteriali stia mutando con estrema velocità e che quindi il servizio stesso non abbia più (naturalmente) quelle fonti di autofinanziamento contraddistinguibili con la concessione di spazi nei cimiteri. L'affidamento di altri servizi, ad esempio manutentivi, potrebbe comportare per la società (e indirettamente anche per il Socio Unico) una marginalità che aiuterebbe certamente ad alleviare o addirittura elidere le mancanze registrate nella gestione economica del servizio cimiteriale che, oramai con ragionevole certezza, non tenderanno più a crescere bensì ad acuirsi ulteriormente.

Per questo motivo, **l'oggetto sociale dello Statuto di ADE S.p.A dovrebbe essere sottoposto all'attenzione del Consiglio Comunale del 16.12.2024 per essere integrato con ulteriori possibili attività quali:**

- eventuali servizi inerenti alla manutenzione e realizzazione del verde pubblico (o di parte di esso) e del relativo arredo;
- eventuali servizi di pronto intervento per effettuazione di piccole manutenzioni su beni ed attrezzature di proprietà pubblica; a titolo esemplificativo ma non esaustivo, lo spurgo e disostruzione dei pozzetti stradali, la pulizia delle caditoie, la rimozione di essenze arboree/vegetazione cadute accidentalmente, l'effettuazione di piccole manutenzioni su strutture private nei cimiteri gestiti.
- servizi afferenti il mondo animale quali, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, la gestione di poli integrati degli animali d'affezione, di cimiteri adibiti alla sepoltura di animali domestici e di impianti cremazione per animali. Integrare la gestione del canile con gli altri servizi affidati a ADE S.p.A., consente di garantire, a regime, una maggiore efficienza tramite lo sfruttamento di sinergie operative ed economie di scala con impatto diretto sulla qualità del servizio erogato.

Le **sinergie** ottenibili possono essere ricondotte a tre tipologie:

- **1. Sinergie con i servizi operativi di manutenzione**

- ✓ integrazione delle attività di manutenzione dei cimiteri in gestione ad ADE S.P.A., con la gestione del canile/gattile;
- ✓ economie di scala conseguite per effetto dell'integrazione dei servizi di manutenzione canile/gattile con gli altri servizi di manutenzione dei cimiteri;
- ✓ impiego di risorse specializzate ADE S.P.A. in attività previste nel servizio di manutenzione del canile/gattile.

- **2. Sinergie nella struttura di coordinamento e controllo**

- ✓ segnalazione tempestiva di anomalie e disservizi grazie a risorse già presenti sul territorio nell'ambito dei servizi cimiteriali;
- ✓ miglioramento della security grazie alla possibilità di impiegare le squadre ADE S.P.A. oggi dedicate alla tutela del patrimonio cimiteriale.

- **3. Sinergie nei processi di staff**

- ✓ integrazione di tutte le attività di staff all'interno delle unità già presenti in ADE S.P.A. (Risorse Umane, Organizzazione, Legale, Information Technology, Amministrazione, Finanza e Controllo, ecc.);
- ✓ ulteriore ottimizzazione dei processi gestionali e di supporto, già oggi in capo ad ADE S.P.A.

Inoltre, gli investimenti previsti per la realizzazione di un crematorio per gli animali d'affezione e la realizzazione di un cimitero per gli stessi mirano ad attribuire ad ADE S.p.A. un ruolo importante presso l'utenza cittadina in possesso di animali.

Segnaliamo, inoltre, che:

- ⇒ Al fine di dare seguito al piano delle manutenzioni straordinarie da effettuarsi sul patrimonio cimiteriale e non più differibili (si veda paragrafo "G"), la società sarà chiamata a ricorrere al capitale di terzi mediante **accensione di un mutuo con Istituto di Credito** (si veda paragrafo "E"). Essendo detto patrimonio concesso ad ADE S.p.A. in sub-concessione, è prevista per l'esercizio 2025 una ulteriore riduzione del canone di sub-concessione ad oggi riconosciuto al concessionario Parma Infrastrutture S.p.A. (si veda paragrafo "F").
- ⇒ In relazione al **canone annuale di sub-concessione** che ADE S.p.A. riconosce a Parma Infrastrutture S.p.A., attualmente stabilito in 500 K€/anno, è stata prevista un'ulteriore riduzione dello stesso per 50 K€ nell'anno 2025; il canone si prevede poi resti invariato sia per l'anno 2026 che 2027. Ciò in conseguenza del ricorso a capitale di terzi necessario ad ADE S.p.A. per l'effettuazione di manutenzioni straordinarie sul patrimonio cimiteriale dato in sub-concessione da Parma Infrastrutture S.p.A. che incrementeranno quindi in maniera significativa il valore del patrimonio concesso alla stessa dal Comune di Parma.
- ⇒ L'accensione di un mutuo, come già illustrato nel precedente paragrafo "E", genererà un incremento degli oneri finanziari (stimati sulle attuali condizioni di mercato) per complessivi 31K€ nell'anno 2025 (considerando un'accensione del mutuo dalla data del 01 giugno 2025), 49K€ nell'anno 2026 e 44K€ nel 2027.

Firmato in originale

**L'Amministratore Unico**

*Matteo Petronio*

Firmato in originale

**Il Direttore Generale**

*Lorenzo Fommei*

Firmato in originale

**Il Resp. Area**

**Amministrazione  
Finanza e Controllo**

*Andrea Davide*



Comune di Parma

## ADE S.p.A. - PARMA

Obiettivo Strategico	Indicatore	Formula								
			Unità misura	2024 preconsuntivo	2025 previsionale	2026 previsionale	2027 previsionale			
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°	139	140	150	150			
	Costo medio degli operatori per operazione effettuata	Costo degli addetti / N° di operazioni	€	322	329	308	308			
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°	3	98	282	282			
	Estumulazioni realizzate	N° estumulazioni	n°	724	700	626	626			
	Percentuale di sepolture scadute estumulate o esumate con interesse	N° esumazioni ed estumulazioni con interesse / N° esumazioni ed estumulazioni	%	87%	81%	80%	80%			
	Percentuale di sepolture scadute estumulate o esumate d'ufficio	N° esumazioni ed estumulazioni d'ufficio / N° esumazioni ed estumulazioni	%	13%	19%	20%	20%			
C - Rinnovo avelli scaduti (file alte)	Fatturato avelli rinnovati	Fatturato per avelli rinnovati nell'anno	€	€ 581.626	€ 375.000	€ 375.000	€ 375.000			
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%	>75%	>75%			
	Grado di apprezzamento dei servizi erogati (sepulture da funerali, traslazioni, esumazioni/estumulazioni, etc)	N° di risposte positive / N° di questionari compilati	>X%		>75%	>75%	>75%			
	Grado di apprezzamento cortesia del personale	N° di risposte positive / N° di questionari compilati	>X%		>75%	>75%	>75%			
	Tempi medi di risposta ai reclami dell'utenza	Giorni intercorsi dal reclamo alla risposta / N° di reclami	n° gg		5	5	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	80	80			
	Grado di qualità accertata per il verde	N° di controlli positivi / N° di controlli effettuati per il verde	>X%	98%	98%	98%	98%			
	N° di controlli per le pulizie	N° di controlli effettuati per le pulizie	n°	350	350	350	350			
	Grado di qualità accertata per le pulizie	N° di controlli positivi / N° di controlli effettuati per le pulizie	>X%	98%	98%	98%	98%			

Amministratore Unico  
Avv. Matteo Petronio

