



PIANO PROGRAMMATICO PLURIENNALE 2026 - 2028



Introduzione

Il Piano programmatico 2026-2028 definisce le linee strategiche e gli obiettivi operativi di ADE S.p.A. per il prossimo triennio, confermando il ruolo centrale della società nella gestione dei servizi pubblici ad essa affidati.

In particolare, il Piano disciplina e orienta le attività relative alla gestione societaria dei servizi cimiteriali, illuminazione votiva, manutenzione delle strutture e delle aree cimiteriali, nonché alla gestione del Polo per gli animali d'affezione. Tali ambiti di intervento rappresentano servizi di rilevante interesse pubblico, caratterizzati da una forte valenza sociale e territoriale e finalizzati a garantire alla collettività standard elevati di qualità, efficienza e continuità operativa.

I servizi cimiteriali rappresentano il nucleo prevalente dell'attività di ADE. In questo ambito si sviluppa non solo la gestione operativa, ma anche una visione strategica orientata al miglioramento continuo dei processi, all'ampliamento dell'offerta e alla capacità di intercettare nuovi bisogni della comunità. In questa prospettiva, l'impegno dell'azienda si traduce nella ricerca di soluzioni innovative che valorizzino i servizi, rendendone più efficiente la gestione e rafforzino il dialogo con i cittadini.

Il presente Piano segna l'avvio di un programma organico di investimenti e interventi di manutenzione straordinaria sui cimiteri cittadini. L'obiettivo è avviare un percorso concreto di recupero, restauro e valorizzazione delle strutture cimiteriali, così da restituire al patrimonio esistente condizioni di piena dignità, decoro e funzionalità. Si tratta di un impegno rilevante che la società intende sostenere, attraverso la programmazione e l'impiego delle proprie risorse, nella consapevolezza del valore civile, storico e sociale che i cimiteri rappresentano per la comunità.

Il programma è impostato secondo un approccio integrato che, accanto agli interventi tecnici e manutentivi, prevede un percorso di sensibilizzazione e coinvolgimento del territorio. La società intende infatti promuovere una partecipazione attiva della comunità, delle istituzioni e dei soggetti locali, affinché possano sentirsi parte di un progetto ambizioso di recupero e valorizzazione del patrimonio cimiteriale. In questa prospettiva, i cimiteri dovranno auspicabilmente essere concepiti non solo come luoghi di memoria e raccoglimento, ma anche come spazi aperti alla comunità, capaci di generare nuove forme di attenzione, cura e condivisione.

In questo quadro, la collaborazione tra le funzioni di indirizzo e programmazione dell'Amministrazione comunale e le attività gestionali affidate ad ADE rappresenta un elemento fondamentale per lo sviluppo di un percorso condiviso di miglioramento. Tale sinergia consente di rafforzare la qualità dei servizi offerti, promuovere una gestione sempre più sostenibile ed efficiente e, al contempo, sostenere un progetto più ampio di tutela, recupero e valorizzazione del patrimonio storico, artistico e culturale custodito nei cimiteri cittadini.

Tra gli interventi prioritari previsti dal Piano assume particolare rilievo il proseguimento e il completamento del recupero dell'Ottagono del Cimitero Monumentale della Villetta, recentemente sottoposto a vincolo di tutela con decreto della Soprintendenza regionale. L'intervento rappresenta un passaggio significativo nel percorso di recupero e valorizzazione di uno dei luoghi più identitari del patrimonio cimiteriale cittadino.

Gli investimenti programmati sono orientati non solo alla conservazione e al restauro delle strutture, ma anche al miglioramento della fruibilità degli spazi cimiteriali, con l'obiettivo di restituire alla comunità luoghi curati, accessibili e dignitosi. In questa prospettiva, il cimitero viene progressivamente ripensato anche come spazio aperto alla

città: non soltanto luogo di memoria e raccoglimento, ma anche patrimonio storico, artistico e culturale da conoscere, frequentare e valorizzare. Gli interventi previsti mirano quindi a coniugare funzionalità, sicurezza e tutela, promuovendo una visione dei cimiteri come parte viva del tessuto urbano e della storia della comunità.

Tra i progetti strategici previsti nel triennio si colloca l'iniziativa di nuovo conio denominata "*Custodi della Memoria*", finalizzata all'introduzione di nuovi servizi dedicati alla pulizia, cura e manutenzione di tombe e sepolture private. Il progetto nasce con l'obiettivo di offrire un supporto concreto ai cittadini che, per motivi di distanza, età, disabilità o altre condizioni personali, non possono occuparsi direttamente della cura delle sepolture dei defunti cui sono legati da rapporti affettivi. A tale progetto, inoltre, potranno ricorrere enti o associazioni per garantire la conservazione di tombe o sepolcri di interesse storico, culturale o di altro tipo. Attraverso interventi programmati e standard qualitativi definiti, l'iniziativa intende garantire continuità nella manutenzione e nel decoro delle sepolture, contribuendo al tempo stesso alla qualità complessiva degli spazi cimiteriali.

Parallelamente, il Piano prevede l'avvio di nuovi progetti di apertura dei cimiteri alla comunità, con l'obiettivo di promuovere percorsi di inclusione sociale, iniziative culturali e attività di sensibilizzazione dedicate alla memoria e alla tutela del patrimonio. In questa prospettiva, i cimiteri vengono progressivamente valorizzati anche come luoghi di conoscenza e partecipazione, accessibili a tutti, con particolare attenzione a progetti rivolti alle persone con disabilità.

Nel corso del triennio sarà inoltre avviato lo sviluppo di strumenti innovativi per la raccolta di risorse e il sostegno agli interventi di riqualificazione, attraverso il ricorso sia a contributi pubblici sia, per quanto possibile, a iniziative rivolte a soggetti privati, imprese e realtà del territorio. L'obiettivo è rafforzare le opportunità di investimento e promuovere una più ampia partecipazione della comunità alla cura e alla valorizzazione del patrimonio cimiteriale della città di Parma.

Per l'intero triennio la Società intende proseguire nel rafforzamento degli investimenti sul capitale umano, riconosciuto come leva strategica fondamentale per l'innovazione dei servizi e per il loro costante adeguamento ai bisogni dell'utenza, anche in considerazione della particolare rilevanza e sensibilità delle attività svolte.

In questa prospettiva saranno ulteriormente sviluppati programmi di formazione specialistica e di aggiornamento professionale, accompagnati da iniziative orientate alla valorizzazione delle competenze interne. Al tempo stesso sarà mantenuta una costante attenzione al benessere organizzativo, quale elemento essenziale per favorire un clima di lavoro positivo.

Il Piano si propone così di avviare un percorso strutturato di rinnovamento e valorizzazione dei cimiteri cittadini, fondato su investimenti, innovazione dei servizi e partecipazione della comunità, nella prospettiva di restituire alla città, spazi curati, accessibili e condivisi, capaci di mantenere vivo il legame tra memoria, comunità e identità del territorio.

1 Presentazione e contesto

1.1 Dati principali, genesi ed evoluzione

Denominazione	ADE S.p.A.	
Forma giuridica	Società per Azioni	
Sede legale	Viale Villetta 31/A	
Codice fiscale	02319580342	
Capitale sociale	€ 450.000	
Sintesi oggetto sociale	Gestione dei servizi cimiteriali, nell'ambito di detti servizi, della manutenzione ordinaria e straordinaria dei beni e degli impianti di proprietà dei comuni gestiti o in concessione alla società e gestione del Polo animali d'affezione del Comune di Parma	
Compagine societaria	<i>Denominazione</i>	<i>Quota partecipazione</i>
	Comune di Parma	100%

ADE S.p.A. è una società in house interamente partecipata dal Comune di Parma, che ne detiene il 100% del capitale sociale. La società è stata costituita in data 5 agosto 2004.

Con deliberazione del Consiglio Comunale n. 46 del 15 luglio 2019, il Comune di Parma ha approvato il nuovo contratto di servizio per l'affidamento in house providing ad ADE S.p.A. della gestione dei servizi cimiteriali, con durata dal 5 agosto 2019 al 4 agosto 2034.

ADE S.p.A. svolge prevalentemente attività strumentali e di servizio pubblico a favore dell'Ente socio nell'ambito della gestione dei servizi cimiteriali e di ulteriori servizi pubblici locali affidati in house, quali la gestione del Polo animali d'affezione del Comune di Parma avviato a far tempo dal 26 febbraio 2025.

Tra le principali attività rientrano la gestione operativa delle diverse strutture cimiteriali comunali e l'esecuzione delle operazioni cimiteriali, quali inumazioni, tumulazioni, esumazioni ed estumulazioni, svolte nel rispetto della normativa vigente. La società si occupa inoltre della gestione amministrativa delle concessioni cimiteriali e dei rapporti con l'utenza, nonché del servizio di illuminazione votiva.

A tali attività si affiancano gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria delle strutture, degli impianti e delle aree cimiteriali, oltre alla programmazione e al coordinamento delle attività manutentive e alla gestione delle segnalazioni, al fine di garantire il corretto funzionamento e il decoro degli spazi assegnati in concessione.

Nel corso degli anni, ADE S.p.A. ha progressivamente ampliato la propria attività, estendendo la gestione dei servizi cimiteriali anche ad altri Comuni della provincia di Parma, sia tramite gare pubbliche che attraverso affidamenti diretti. Questo percorso ha permesso alla società di consolidare le proprie competenze, rafforzare la qualità dei servizi offerti e affermarsi come soggetto affidabile e competente nella gestione dei servizi cimiteriali a livello locale.

Nello specifico:

- **Comune di Collecchio (PR)** – a seguito di procedura negoziata, contratto di concessione ai sensi dell'art. 164 e segg. del d.lgs. 50/2016 e s.m.i. della gestione dei servizi cimiteriali - CIG 80448292E8 – CIG DERIVATO 81557956F1 dal 01.01.2020 al 31.12.2022 e RIPETIZIONE SERVIZI ANALOGHI AI SENSI DELL'ART. 63 CO. 5 D.LGS 50/2016 E S.M.I. CIG 80448292E8 con Deliberazione G.C. n.175 del 13.12.2022 per il triennio 2023-2025, scaduto il 31/12/2025; 6 strutture cimiteriali gestite La Società, nel corso del 2025, a seguito della nuova procedura di affidamento per la gestione dei servizi cimiteriali, ha ritenuto che le condizioni economiche proposte non fossero sufficientemente sostenibili per partecipare; l'attuale gestione prosegue in proroga tecnica fino al 30/06/2026, nelle more dell'aggiudicazione della nuova gara.
- **Comune di Sala Baganza (PR)** – a seguito di indagine di mercato, CONTRATTO DI APPALTO PER L'AFFIDAMENTO DEI SERVIZI CIMITERIALI dal 01.01.2021 al 31.12.2022 e ripetizione servizi analoghi dal 01.2023 al 31.12.2025. CODICE CIG: Z3933EDBA0 (definito con Determina Dirigenziale n. 540 del 28.12.2023 per il biennio 2024-2025); 4 strutture cimiteriali gestite. In data 17 dicembre 2025, ADE S.p.A. è risultata aggiudicataria della procedura negoziata per il biennio 2026-2027, continuando il servizio per l'ente.
- **Comune di Salsomaggiore Terme (PR)** – Appalto affidato tramite procedura di gara ad evidenza pubblica dal 01.01.2021 al 31.12.2022 rinnovato per anni due scaduto il 31.12.2024. A seguito di ulteriore gara aperta si è concluso un Contratto di concessione della gestione dei servizi cimiteriali, custodia e lampade votive del comune di SALSOMAGGIORE TERME. CIG: B413538FB0 dal 01.01.2025 per anni 4 rinnovabile (approvato con Determina Dirigenziale n. 875 del 19.12.2024); 10 strutture cimiteriali gestite
- **Comune di Sissa Trecasali (PR)** – Affidamento tramite procedura di gara aperta Lotto 1, contratto di appalto dal 01.01.2024 al 31.12.2026 rinnovabile (approvato con Determina Dirigenziale della SUA Provincia di Parma n. 2088 del 22.12.2023); 8 strutture cimiteriali gestite.
- **Comune di San Secondo Parmense (PR)** – Affidamento tramite procedura di gara aperta Lotto 2, contratto di appalto dal 01.01.2024 al 31.12.2026 rinnovabile (approvato con Determina Dirigenziale della SUA Provincia di Parma n. 2088 del 22.12.2023); 3 strutture cimiteriali gestite.
- **Comune di Borgo Val di Taro (PR)** – Affidamento diretto dell'appalto relativo ai servizi cimiteriali (approvato con Determina Dirigenziale del 19.07.202 per un triennio dal 01.08.2024 – 31.07.2027); 14 strutture cimiteriali gestite.
- **Comune di Albareto (PR)** – affidamento diretto dei servizi cimiteriali da parte di Montagna 2000 Srl nel periodo 01.11.2024 – 31.03.2025, seguito da un affidamento diretto ad ADE S.p.A. dei servizi cimiteriali, pulizie e manutenzione del verde per il periodo 01.04.2025 al 31.03.2028; 12 strutture cimiteriali gestite.
- **Comune di Fornovo di Taro (PR)** affidamento diretto dei servizi cimiteriali, pulizie e manutenzione del verde dal 01.07.2025 al 31.012.2025, seguito da un ulteriore affidamento dei servizi cimiteriali dall'01.01.2026 e fino al 30.06.2026 in attesa della nuova procedura di evidenza pubblica per la concessione del servizio; 4 strutture cimiteriali gestite

A partire dal febbraio 2025, l'ambito di attività operativa di ADE è stato ampliato con l'affidamento in house della gestione del Polo Integrato degli Animali d'Affezione del Comune di Parma. Trattasi di una struttura sanitaria di particolare rilevanza pubblica, nell'ambito della quale si integrano le funzioni sanitarie in capo al Comune con le attività gestionali e di supporto operativo affidate ad ADE. In tale contesto, il gestore assicura la gestione delle strutture di canile e gattile, le attività di accoglienza, custodia e cura degli animali randagi, vaganti o oggetto di rinuncia, nonché i servizi rivolti ai cittadini. Rientrano inoltre nel perimetro della gestione gli interventi di manutenzione delle strutture e degli impianti e le attività di supporto necessarie al corretto funzionamento del Polo sanitario.

In termini di incidenza sulla gestione complessiva, l'attività connessa ai servizi cimiteriali rappresenta la componente prevalente dell'operatività della società, sia in termini di risorse umane impiegate sia di volume economico generato.

Dal punto di vista organizzativo, la società struttura le proprie attività attraverso unità operative dedicate alle diverse linee di servizio, garantendo il coordinamento tra le funzioni operative, amministrative e tecniche. L'erogazione dei servizi avviene mediante personale specializzato e presidi operativi presenti presso le strutture gestite, affiancati da servizi di front office e sportelli dedicati all'utenza per la gestione delle pratiche amministrative e delle richieste dei cittadini.

Ai sensi dell'art. 2428 cc, si segnala altresì che l'attività viene svolta nella sede legale di Parma, in Viale della Villetta 31/A, oltre che, nei limiti degli affidamenti citati in precedenza:

- dal gennaio 2020, nella sede di Collecchio in Via Galaverna;
- dal gennaio 2022 nella sede di Sala Baganza in Via Fava;
- dal gennaio 2023 nella sede di Salsomaggiore Terme in Via Marazzuola;
- da febbraio 2025 nella sede di Parma in Via Melvin Jones;

Gli altri cimiteri in gestione ad ADE S.p.A. non costituiscono unità locali in senso tecnico.

La missione di ADE S.p.A. è offrire servizi cimiteriali pubblici di alta qualità, pienamente conformi alle normative vigenti e orientati a rispondere con efficacia alle esigenze della cittadinanza. In quanto società pubblica, ADE svolge una funzione di servizio pubblico, attenta alla qualità dell'erogazione in un contesto di forte evoluzione sociale ed economica, dove il servizio cimiteriale sta vivendo una trasformazione significativa, richiedendo interventi mirati e diversificati.

Negli ultimi anni, l'azienda ha rafforzato il proprio impegno nel rispondere con tempestività e innovazione alle nuove esigenze della collettività, adeguando le proprie modalità operative in un contesto di cambiamenti demografici e di riduzione della domanda di sepolture tradizionali. Tra le iniziative più significative:

- possibilità di rinnovo delle concessioni scadute, per garantire continuità dei servizi e piena valorizzazione degli spazi disponibili, nella rispondenza espressa alle esigenze dei cittadini;
- introduzione di nuove tariffe agevolate per avelli cinerari, per offrire soluzioni flessibili e accessibili a tutti;
- razionalizzazione delle strutture esistenti, per eliminare inefficienze e migliorare la fruibilità degli spazi;
- servizi di manutenzione e custodia per tombe e sepolture private, a sostegno di un servizio attento alle esigenze dei cittadini.

In risposta alle nuove esigenze, ADE S.p.A., in coerenza con le elaborande modifiche al regolamento comunale disposte dal Socio, sta introducendo la possibilità di consentire l'accesso degli animali da compagnia negli spazi cimiteriali, nonché di tumulare le ceneri di animali d'affezione nelle intercapedini degli avelli, nel pieno rispetto delle norme igienico-sanitarie e delle disposizioni di polizia mortuaria.

Tra gli obiettivi del Piano Programmatico 2026-2028, sempre tenuto conto delle nuove esigenze della cittadinanza, rientra la realizzazione di un cimitero per animali d'affezione, con spazi regolamentati che garantiscano la dignità ed il rispetto per gli animali e i loro proprietari, rafforzando il ruolo pubblico e sociale della società.

Queste iniziative fanno parte della visione strategica di ADE S.p.A., che unisce gestione tradizionale, innovazione operativa e attenzione al benessere degli animali.

1.2 Relazioni contrattuali e/o funzionali con i soci

La gestione dei servizi cimiteriali del Comune di Parma, comprensiva sia delle attività istituzionali sia di quelle non istituzionali — tra cui il servizio di illuminazione votiva e le attività di manutenzione ordinaria e straordinaria dei cimiteri — è affidata alla società in house ADE S.p.A. in virtù del contratto di servizio sottoscritto in data 29 luglio 2019, registrato al n. 18970 del Repertorio delle Scritture Private dell'Ente.

Successivamente, con Deliberazione del Consiglio Comunale n. 80 dell'11 dicembre 2023, a seguito della rinegoziazione del contratto di concessione del tempio crematorio di Valera, sono state apportate modifiche e integrazioni al contratto di servizio originario, mediante Addendum al contratto di servizio rep. n. 18970/2019 tra il Comune di Parma e ADE S.p.A. per la gestione dei servizi cimiteriali, registrato nel Repertorio delle Scritture Private del Comune di Parma al n. 20084 in data 8 maggio 2024.

Estremi del contratto	Delibera consiliare n. 46 del 15/07/2019 <i>Scrittura privata registrata al repertorio dell'Ente n. 18970 del 29/07/2019</i> <i>Addendum al contratto di servizio rep. 18970/2019 con scrittura privata n. 20084 del 08/05/2024 tra Comune di Parma e ADE SPA</i>
Natura	Gestione di servizio pubblico locale a rilevanza economica in regime di concessione
Oggetto	Affidamento in house providing del servizio di gestione dei servizi cimiteriali nel territorio del Comune di Parma
Durata	05/08/2019 - 04/08/2034
Committente	Comune di Parma
Altre informazioni rilevanti	Art. 9 "Concessione beni immobili ed impianti cimiteriali e funebri" <i>Comma 1. I beni e gli impianti del demanio cimiteriale sono concessi alla società ADE S.p.A. da Parma Infrastrutture S.p.A. ai sensi della deliberazione di CC n. 108 del 30/11/2010.</i> <i>Comma 3. Il canone di disponibilità per l'uso dei beni immobili e degli impianti è stabilito nei piani industriali della società Parma Infrastrutture S.p.A. sub concedente e ADE S.p.A. sub concessionaria approvati dal Socio Unico secondo gli accordi contrattuali che verranno pattuiti e sottoscritti dalle medesime società</i>

Con deliberazione del Consiglio Comunale n. 89 del 16 dicembre 2024 è stato disposto l'affidamento in house ad ADE S.p.A. della gestione del Polo Integrato degli Animali d'Affezione del Comune di Parma, approvando contestualmente lo schema di contratto di servizio, con durata quinquennale dal 26 febbraio 2025 al 25 febbraio 2030.

Estremi del contratto	Deliberazione del Consiglio Comunale n. 89 del 16 dicembre 2024 Scrittura privata n. 20299/25 del 28/02/2025
Natura	Gestione di servizio pubblico locale a rilevanza economica in regime di appalto
Oggetto	affidamento in house providing per la gestione del Polo Integrato degli Animali d'Affezione
Durata	26/02/2025 – 25/02/2030
Valore contrattuale	€ 2.327.865,00
Committente	Comune di Parma
Altre informazioni rilevanti	

1.3 Descrizione dell'attività caratteristica

ADE S.p.A., società in-house del Comune di Parma, ha in gestione i servizi cimiteriali e di illuminazione votiva in aggiunta alla gestione del Polo integrato animali d'affezione del Comune di Parma.

A partire dall'anno 2020, ADE S.p.A. ha allargato il bacino di utenza dei propri servizi anche a comuni non soci, sempre e comunque nel rispetto del mantenimento della quota principale dei propri servizi destinata al Comune di Parma (almeno 80% come da art. 5 del D.Lgs. 175/2016).

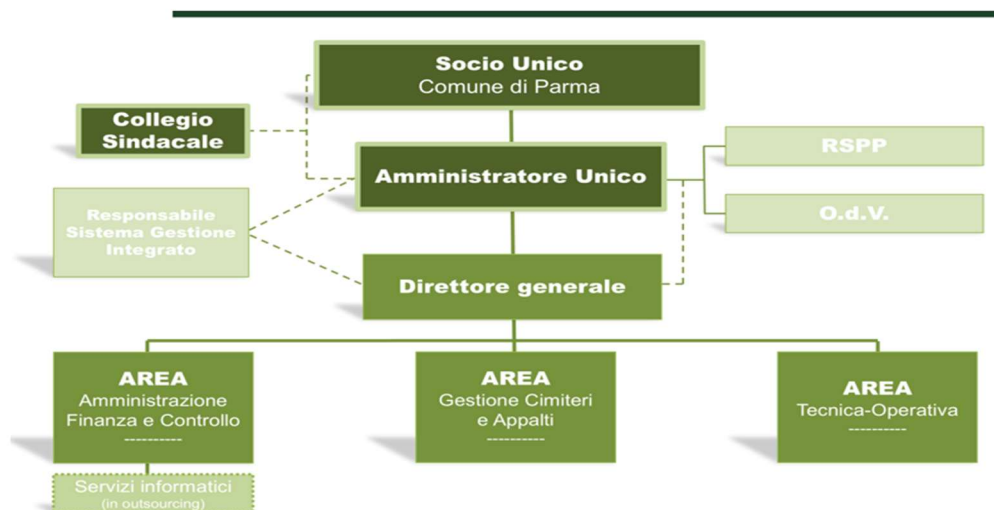
Nel dettaglio, ADE S.p.A. gestisce:

- n. 6 strutture cimiteriali presso il Comune di Collecchio
- n. 4 strutture cimiteriali presso il Comune di Sala Baganza
- n. 8 strutture cimiteriali presso il Comune di Sissa-Trecasali
- n. 3 strutture cimiteriali presso il Comune di San Secondo Parmense
- n. 10 strutture cimiteriali presso il Comune di Salsomaggiore Terme
- n. 14 strutture cimiteriali presso il Comune di Borgo Val di Taro
- n. 12 strutture cimiteriali presso il Comune di Albareto
- n. 4 strutture cimiteriali presso il Comune di Fornovo di Taro

Oggetto attività	Descrizione sintetica	Forma di gestione	Utenza interessata	incidenza % su gestione complessiva
Attività servizi cimiteriale	Attività di servizio svolta per socio	Diretta	Comune di Parma	81,4%
Attività gestione cimiteriale	Attività di servizio svolta per altri comuni non soci	Altro (specificare)	Appalto/concessione di servizi	8,2%
Gestione polo integrato animali d'affezione	Attività di servizio svolta per socio	Diretta	Comune di Parma	10,4%

1.4 Contesto interno: organizzazione e governance

1.4.1 Organi di vertice



1.4.2 Regolamenti interni e processi¹

Reclutamento e gestione del personale

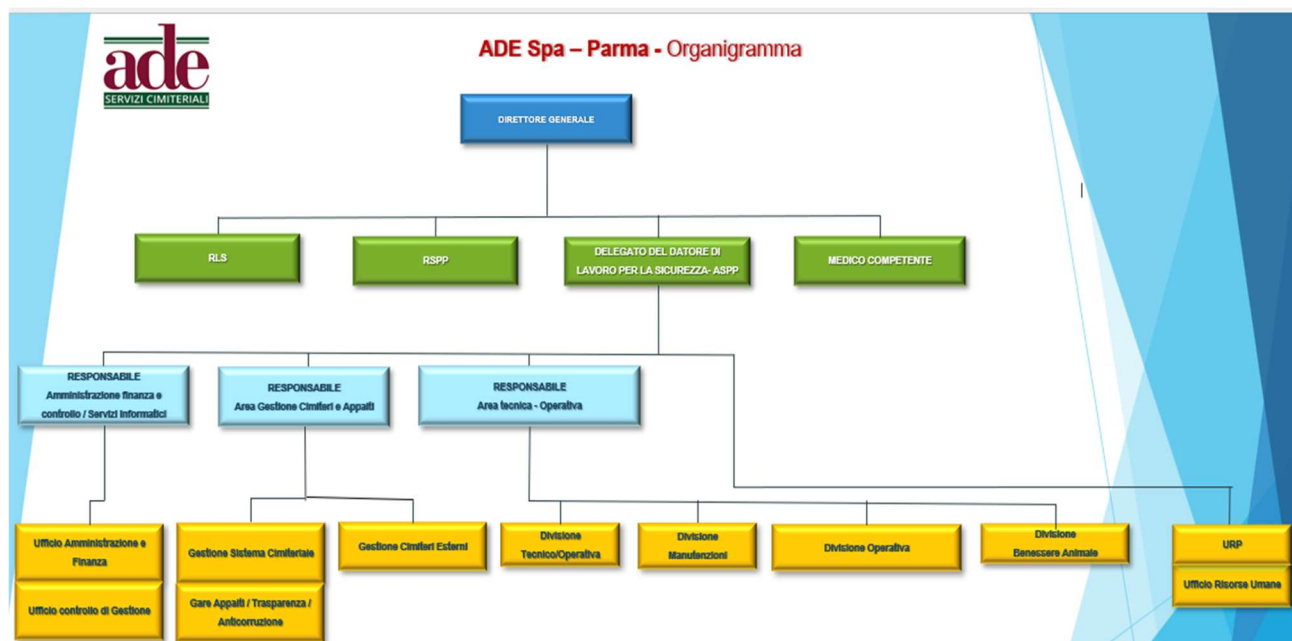
Il “Regolamento per la disciplina delle procedure di acquisizione e assunzione del personale”, adottato con deliberazione del Consiglio di amministrazione n. 01/10 del 29 gennaio 2010 e successivamente aggiornato con provvedimento dell’Amministratore Unico n. 08/24 dell’11 dicembre 2024, disciplina le modalità di acquisizione del personale mediante procedure selettive pubbliche, nel rispetto della normativa vigente e, in particolare, dei principi di trasparenza e imparzialità di cui all’art. 18 della Legge n. 133/2008 e dei criteri di pubblicità, imparzialità, economicità, efficacia e celerità previsti dall’art. 35, comma 3, del D.Lgs. n. 165/2001.

[Società Trasparente - Servizi Cimitero Parma - ADE S.p.A.](#)

¹ Si riporta il testo dell’art. 17 “Regolamenti” del vigente Regolamento per il controllo strategico e operativo del “Gruppo Comune di Parma”:

1. Le Società e gli Enti partecipati devono ispirarsi a principi di legalità, efficienza, efficacia ed economicità, pertanto, le attività inerenti l’organizzazione e la gestione dei servizi generali, l’assunzione e l’organizzazione del personale, l’affidamento di incarichi professionali e le procedure di acquisizione di beni e servizi dovranno essere uniformate ai principi di carattere generale vigenti per le P.A. e alla normativa specifica destinata a regolamentare l’attività delle Società a totale o parziale partecipazione pubblica.
2. Le attività sopra citate sono autorizzate dall’Ente in sede di approvazione del piano programmatico, comprensivo del piano degli investimenti, del piano degli acquisti e del piano delle assunzioni.
3. Le Società e gli Enti partecipati dovranno, comunque, dotarsi di appositi regolamenti in materia di:
 - a) acquisizione di risorse umane e affidamento di incarichi professionali;
 - b) definizione ed individuazione della struttura organizzativa degli uffici, sistema di valutazione delle prestazioni individuali ai fini della retribuzione accessoria o eventuali sistemi incentivanti;
 - c) esecuzione dei lavori in economia, acquisizione di forniture di beni e appalti di servizi.
4. Tali Regolamenti dovranno essere sottoposti al vaglio preventivo della struttura comunale competente per materia.
5. I regolamenti adottati dai soggetti partecipati non possono essere in contrasto con i corrispondenti regolamenti dell’Ente.
6. Fino all’adozione di propri regolamenti interni, le singole società e/o organismi partecipati si impegnano ad applicare i regolamenti approvati dal Comune di Parma nel rispetto di quanto disposto dai principi generali in materia.

1.4.3 Organigramma



1.4.4 Personale in organico

Struttura organizzativa:		ADE S.p.A.			
CCNL applicato	Qualifica	N. unità in servizio			N. unità FTE (*)
		M	F	Tot	
Imprese pubbliche del settore funerario (Utilitalia)	Dirigenti	0	1	1	1
	Quadri	1	1	2	2
	Impiegati	5	10	15	15
	Operai	24	10	34	32
	TOTALE	30	22	52	50

(*) FTE (Full Time Equivalent) = unità di misura che indica la quantità di lavoro svolto (o pianificato) da un lavoratore in un modo comparabile tra diversi contesti. Il valore è ottenuto dividendo le ore lavorate medie di un lavoratore rispetto al numero di ore lavorate medie di un lavoratore a tempo pieno. Per esempio, un lavoratore part-time che in media lavora 24 ore in una settimana lavorativa che a tempo pieno corrisponde a 40 ore, è conteggiato 0,6 FTE.

1.5 Contesto esterno: quadro normativo, regolazione e controlli, mercato di riferimento

Andamento economico generale del settore cimiteriale

La domanda di servizi cimiteriali continua ad essere caratterizzata da due fenomeni principali, uno di natura qualitativa e l'altro con aspetti più marcatamente quantitativi.

Dal punto di vista qualitativo, il ricorso alla cremazione come pratica di sepoltura continua a registrare un andamento crescente. Tale modalità di destinazione delle salme risulta ormai consolidata nei costumi sociali contemporanei ed è favorita anche dalla possibilità di esprimere la scelta della cremazione da parte degli eredi o degli aventi diritto. Questo fenomeno sta progressivamente modificando la composizione della domanda di servizi cimiteriali e le tipologie di sepoltura richieste.

Sotto il profilo quantitativo, oltre alla riduzione delle sepolture tradizionali, si registra un aumento delle pratiche di affidamento delle ceneri per conservazione domiciliare o per dispersione. Tali modalità si configurano, di fatto, come “mancate sepolture” all'interno delle

aree cimiteriali e contribuiscono a determinare una contrazione complessiva della domanda di spazi e servizi cimiteriali.

La diminuzione delle sepolture si riflette non solo sulle tipologie di concessioni di minore valore economico, come ad esempio le cellette ossario, ma anche su servizi collegati quali l'illuminazione votiva, con un conseguente effetto di riduzione della domanda complessiva dei servizi gestiti dalla società.

Per tali ragioni, il fenomeno della cremazione e quello degli affidi delle ceneri sono costantemente monitorati dalla società, in quanto rappresentano fattori rilevanti per l'andamento economico e per l'evoluzione del modello gestionale dei servizi cimiteriali.

Quadro normativo di riferimento

Il settore funerario e cimiteriale è disciplinato da un quadro normativo articolato che comprende disposizioni nazionali, regionali e regolamenti locali.

A livello nazionale, negli ultimi anni si è sviluppato un ampio dibattito sul riordino complessivo della normativa di settore. Tuttavia, il progetto di riforma organica del comparto funerario e cimiteriale risulta tuttora in fase di esame presso le competenti Commissioni parlamentari e non si registrano, allo stato attuale, sviluppi imminenti in merito alla sua approvazione.

Nel frattempo, alcune innovazioni normative hanno interessato specifici aspetti della disciplina della cremazione e della destinazione delle ceneri, introducendo elementi di semplificazione procedurale e maggiore chiarezza nell'ambito delle autorizzazioni amministrative.

A livello regionale, la Legge Regionale n. 7 del 14 giugno 2024 ha introdotto alcune nuove disposizioni in materia funeraria che potrebbero avere riflessi sull'operatività del settore. In particolare, l'articolo 27 prevede la possibilità per soggetti privati di realizzare strutture dedicate alla raccolta e conservazione delle urne cinerarie anche al di fuori delle aree cimiteriali.

Tale previsione amplia il ventaglio di opzioni a disposizione dei familiari dei defunti che, in precedenza, potevano scegliere principalmente tra la tumulazione all'interno dei cimiteri o l'affidamento delle ceneri per dispersione o conservazione domiciliare. La nuova disciplina potrebbe quindi favorire ulteriormente il ricorso alla cremazione e contribuire a modificare nel tempo l'assetto della domanda di servizi cimiteriali.

Il quadro normativo di riferimento rimane pertanto in evoluzione e richiede un costante monitoraggio da parte della società, al fine di valutare tempestivamente eventuali impatti organizzativi, gestionali ed economici.

Andamento economico generale del settore benessere animale

Nel corso dell'esercizio la Società ha avviato la gestione del Polo Integrato degli Animali d'Affezione del Comune di Parma, struttura dedicata alle attività di accoglienza, cura, custodia e gestione degli animali d'affezione presenti sul territorio comunale, nonché al supporto delle politiche pubbliche di tutela del benessere animale e di prevenzione del randagismo.

Il servizio riveste un'elevata rilevanza sociale e sanitaria e comporta una gestione operativa articolata, che comprende la cura quotidiana degli animali, la manutenzione delle strutture, il coordinamento con la Direzione sanitaria e il rispetto delle normative igienico-sanitarie e di sicurezza, nel quadro di procedure operative definite.

La fase di avvio ha tuttavia evidenziato alcune criticità connesse alla complessità organizzativa del servizio, alla mancanza di procedure chiare e ben delineate, e alla necessità di affrontare

interventi e attività non pienamente prevedibili nella fase iniziale, con conseguente significativo impegno organizzativo ed economico da parte della Società. Nel corso dell'anno sono stati pertanto realizzati diversi interventi manutentivi e organizzativi finalizzati al miglioramento delle condizioni operative della struttura e al pieno adeguamento agli **standard sanitari e di sicurezza** previsti e coerenti con gli standard qualitativi della società.

L'esperienza maturata nel primo anno di attività ha inoltre consentito di individuare alcuni ambiti di possibile miglioramento nella definizione del modello organizzativo e nel rapporto regolatorio con l'ente affidante. In tale prospettiva, si ribadisce l'opportunità di valutare un aggiornamento del contratto di servizio, al fine di meglio delineare il quadro delle regole che disciplinano le attività affidate, definendo con maggiore precisione i livelli di servizio attesi e le modalità di gestione operativa e prevedendo obbligazioni e impegni chiari a carico delle parti. Ciò consentirebbe di ridurre possibili ambiguità interpretative, prevenire situazioni di incertezza nella gestione delle attività e garantire un governo del servizio più efficace, trasparente, economico e coerente con il rapporto tra socio pubblico e società in house.

Relazioni istituzionali e sistema di controllo

Per quanto riguarda le relazioni informative e di controllo, nel corso del 2025 ADE S.p.A. ha operato nel rispetto degli indirizzi strategici approvati dal Comune di Parma e delle disposizioni previste dal Regolamento sul controllo analogo e strategico applicabile alle società in house e a controllo dell'Ente.

La Società ha garantito il puntuale adempimento degli obblighi informativi e di rendicontazione previsti per le società partecipate, assicurando la puntuale trasmissione periodica della documentazione economico-finanziaria, gestionale e programmatica necessaria all'esercizio delle funzioni di indirizzo, monitoraggio e controllo da parte del Socio unico. Nel corso dell'esercizio sono stati pertanto assicurati i flussi informativi previsti dal sistema di controllo analogo, con particolare riferimento al monitoraggio degli obiettivi strategici assegnati alla Società, alla verifica dell'andamento della gestione e al rispetto degli indirizzi definiti dall'Amministrazione comunale.

Tali attività si sono integrate con il sistema dei controlli interni adottato dalla Società, che comprende il Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 e il Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza, strumenti attraverso i quali sono presidiate le principali aree di rischio e sono promossi principi di legalità, correttezza amministrativa e trasparenza nell'azione aziendale. In tale ambito sono state inoltre assicurate costanti attività informative e di confronto con gli organi di controllo e presidio interno, tra cui il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP), l'Organismo di Vigilanza (OdV) ed il Collegio Sindacale, attraverso momenti periodici di aggiornamento e condivisione delle principali attività aziendali.

La Società è dotata di un sistema di gestione certificato e, a seguito degli audit periodici di sorveglianza svolti nei primi mesi di marzo 2026, è stato confermato il mantenimento delle certificazioni secondo le norme UNI EN ISO 9001, 14001 e 45001 e UNI PDR 125 a conferma della conformità dei processi aziendali agli standard previsti e del costante impegno nel miglioramento organizzativo e gestionale.

I rapporti con il Socio unico si sono svolti in un quadro di costante collaborazione istituzionale, orientato al perseguimento degli obiettivi di efficienza, efficacia e qualità dei servizi pubblici affidati.

Fattori chiave per la programmazione triennale 2026-2028

La programmazione triennale di ADE S.p.A. per il periodo 2026–2028 è stata definita in coerenza con gli indirizzi strategici del Socio unico e con il quadro evolutivo dei servizi gestiti dalla Società. Il Piano tiene conto delle principali dinamiche di trasformazione del settore cimiteriale e delle prospettive di sviluppo connesse anche alle attività del Polo Integrato degli Animali d’Affezione, con particolare attenzione alla sostenibilità economico-gestionale dei servizi e alle esigenze sociali della comunità.

Un elemento strutturale del contesto di riferimento è rappresentato dal progressivo mutamento della domanda di servizi funerari, caratterizzato dalla costante riduzione delle sepolture tradizionali e dal crescente ricorso alla cremazione. Tale tendenza determina effetti diretti sia sulle entrate della gestione cimiteriale, con una progressiva contrazione delle risorse derivanti dalle concessioni tradizionali, sia sull’utilizzo degli spazi disponibili, con un aumento delle disponibilità di sepoltura e un graduale cambiamento del rapporto tra comunità e luoghi della memoria.

Alla luce di tali dinamiche, anche in considerazione dello stato del patrimonio immobiliare, la Società conferma la volontà e l’interesse nel proseguire l’importante e ambizioso **programma pluriennale di investimenti sul patrimonio cimiteriale**, finalizzato alla manutenzione straordinaria, alla conservazione e alla valorizzazione di un patrimonio di rilevante valore storico, architettonico e culturale per la città, che include anche complessi monumentali soggetti a tutela.

Il piano di investimenti pluriennale programmato per il triennio trova copertura finanziaria principalmente nelle risorse interne della Società; tuttavia, la realizzazione degli interventi necessari richiederà, nel medio termine, un riesame delle logiche di finanziamento, valutando la possibilità di attivare ulteriori forme di sostegno. Tali forme di supporto potrebbero coinvolgere sia soggetti istituzionali locali, sia imprese o altri stakeholder del territorio, riconoscendoli come attori che investono concretamente nella comunità locale. Questo approccio non solo permetterebbe di incrementare le risorse disponibili per i progetti, ma valorizzerebbe anche il ruolo del complesso cimiteriale come bene storico, culturale e identitario, rafforzando la collaborazione tra la Società e gli attori locali nella promozione di iniziative a beneficio della collettività.

Parallelamente, la programmazione prevede il **potenziamento della divisione manutentiva interna**, in ragione del crescente fabbisogno di interventi connessi alla gestione e alla conservazione delle strutture cimiteriali, che abbisognano di importanti azioni conservative. In tale ambito, la Società sta progressivamente sviluppando competenze e capacità operative interne finalizzate al rafforzamento dell’internalizzazione di alcune attività manutentive in precedenza affidate a operatori esterni, con l’obiettivo di migliorare l’efficienza gestionale, la tempestività degli interventi e il contenimento dei costi.

Un ulteriore ambito di sviluppo riguarda la progressiva **diversificazione dell’offerta di servizi all’utenza**, attraverso l’adozione di soluzioni organizzative e gestionali in grado di rispondere ai nuovi bisogni della comunità. Tra le linee di intervento previste rientrano, in particolare:

- la definizione di modalità aggiornate e più flessibili per il rinnovo delle concessioni alla scadenza;

- la conversione di avelli in cellette, al fine di ottimizzare l'uso degli spazi attualmente disponibili;
- l'introduzione di soluzioni innovative per la tumulazione delle ceneri, comprese le possibilità di tumulare ceneri di animali d'affezione nello stesso avello del proprietario, nel rispetto della normativa vigente ed in coerenza con le elaborande modifiche al regolamento comunale disposte dal Socio;
- la previsione di interventi per migliorare accessibilità e inclusività, con progetti mirati a persone con disabilità o che abbiano esigenze particolari, garantendo pari opportunità nella fruizione degli spazi cimiteriali;
- la promozione di un progetto pluripartecipato su scala provinciale, finalizzato a realizzare un modello di governance pubblica territoriale, in grado di garantire continuità operativa, qualità dei servizi e ottimizzazione delle sinergie operative.

Questi presupposti definiscono le linee guida strategiche della programmazione triennale, finalizzate a garantire continuità, qualità ed efficacia dei servizi, valorizzazione del patrimonio culturale e sociale, sostenibilità economico-finanziaria e rafforzamento della capacità operativa della società sul territorio.

2

Programmazione operativa

2.1 Assunzioni di base e linee di sviluppo dell'attività

Assunzioni di base e linee di sviluppo dell'attività

Nella definizione della programmazione 2026-2028, ADE S.p.A. ha basato le proprie valutazioni su alcuni elementi strutturali che hanno guidato le scelte operative e finanziarie. In primo luogo, si è considerata la progressiva contrazione delle entrate derivante dalla riduzione della domanda di sepolture tradizionali, fenomeno che comporta una minore disponibilità di risorse sia per la gestione ordinaria sia per gli interventi di manutenzione e valorizzazione del patrimonio cimiteriale.

In secondo luogo, si è tenuto conto dell'aumento dei costi sociali connessi alla gestione di servizi destinati a categorie di utenza fragile, indigente o in condizione di bisogno. Trattandosi di contributi sociali anticipati da ADE, sono in corso interlocuzioni con il Socio unico, Comune di Parma, per definire modalità di rimborso, in modo da garantire il sostegno alle categorie più vulnerabili senza compromettere la sostenibilità economico-gestionale della Società.

Infine, la programmazione ha tenuto conto degli obblighi contrattuali nei rapporti con Parmainfrastrutture che, allo stato attuale e alla luce delle condizioni delle strutture cimiteriali — le quali richiedono interventi urgenti e non procrastinabili per la messa in sicurezza — rendono difficilmente sostenibile l'impiego continuativo di risorse aziendali per il pagamento dei canoni nelle stesse misure previste dai precedenti piani industriali. Ciò anche in considerazione della prioritaria necessità di destinare le risorse finanziarie ad interventi urgenti e strategici, quali il piano di investimenti sul patrimonio cimiteriale e le attività manutentive, sia ordinarie che straordinarie.

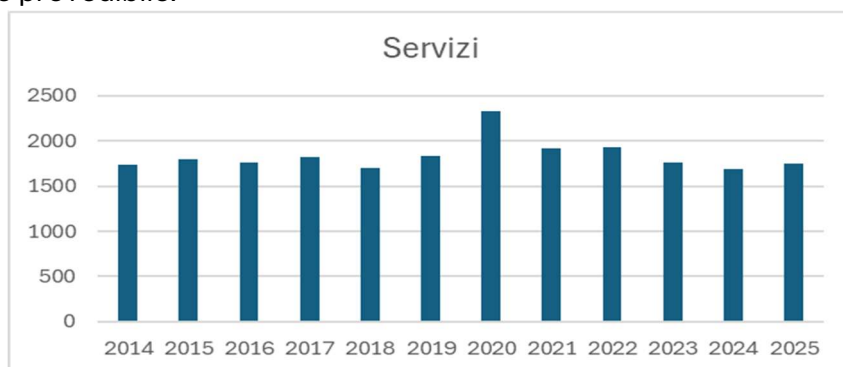
In tale contesto, e nelle more dell'adozione dei necessari adeguamenti contrattuali — volti a definire assetti più definiti, coerenti ed equilibrati rispetto agli impegni reciproci, tenuto conto dell'effettiva capacità di generazione dei ricavi derivanti dallo sfruttamento del patrimonio in concessione e dell'incidenza degli obblighi manutentivi — la Società intende, a partire dal 2026, adottare un approccio maggiormente flessibile nella determinazione del canone.

In particolare, il canone comprenderà, in questa fase transitoria, una forma di compartecipazione agli investimenti ritenuti prioritari per ragioni di urgenza e rilevanza strategica, in un'ottica di sostenibilità economico-finanziaria complessiva e di riequilibrio del rapporto contrattuale. Tale impostazione è finalizzata a garantire, da un lato, la continuità degli interventi indispensabili per la sicurezza e la funzionalità delle strutture e, dall'altro, la progressiva convergenza verso un modello gestionale più sostenibile ed efficiente.

1. Andamento dei servizi funebri nel Comune di Parma (2014-2025)

Tra il 2014 e il 2019, il numero di servizi funebri gestiti a Parma è rimasto stabile, oscillando tra 1.700 e 1.830. Nel 2020 si è registrato un picco significativo, con 2.329 servizi, dovuto all'impatto della pandemia Covid-19. Dal 2021 in poi, i numeri sono progressivamente diminuiti, tornando a livelli più consueti, tra circa 1.700 e 1.930 servizi annui. Nel 2024 si è osservata una lieve diminuzione, seguita da una stabilizzazione nel 2025.

Questo andamento riflette la normalizzazione post-pandemica e una domanda di servizi funebri più regolare e prevedibile.



2. Distribuzione della tipologia di funerale a Parma dal 2015 al 2025

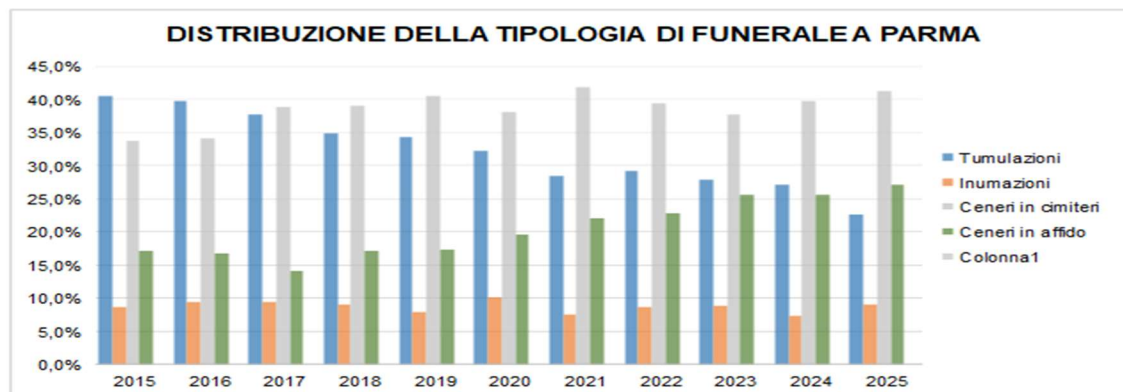
Nel periodo in questione, si osserva un cambiamento significativo nelle preferenze relative alle tipologie di funerale nel Comune di Parma. La tumulazione, costituente la scelta più diffusa tra la cittadinanza (in misura pari al 40% circa rispetto alle altre forme di sepoltura nel 2015), mostra un costante e progressivo calo, riducendosi al 23% circa nel 2025.

Le inumazioni, al contrario, mantengono una quota relativamente stabile, attestandosi intorno all'8-10% rispetto alle altre forme di sepoltura durante tutto il periodo in questione; dato questo che evidenzia una preferenza costante per questa modalità di sepoltura.

Parallelamente, v'è stata una crescita importante nella gestione delle ceneri.

In particolare, le ceneri conservate in cimitero rappresentano la quota più consistente, con valori che oscillano tra il 35% e il 42%, mostrando una leggera tendenza all'aumento negli anni.

Di particolare rilievo è però l'incremento costante delle ceneri in affidamento, che passano da circa il 15% nel 2015 a quasi il 27% nel 2025. Questo dato riflette un cambiamento culturale e sociale, con un numero crescente di cittadini che preferisce affidare la gestione delle ceneri al di fuori del cimitero, probabilmente optando per la dispersione o la domiciliazione.



2.2 Descrizione delle attività caratteristiche / Programma di esercizio

Attività programmate nel triennio 2026-2028

Il Piano Programmatico 2026-2028 individua le principali attività che ADE intende svolgere nel triennio per adempiere al proprio mandato istituzionale e agli obblighi contrattuali assunti con l'Ente socio Comune di Parma, tenendo conto delle linee strategiche e delle assunzioni di base definite nei paragrafi precedenti. Le attività si articolano come segue:

Piano investimenti strutturato – Programmazione e realizzazione di interventi significativi per il recupero, la manutenzione e la valorizzazione del patrimonio cimiteriale. Particolare attenzione sarà dedicata al completamento degli interventi sull'Ottagono del Cimitero Monumentale della Villetta, ai lavori di messa in sicurezza e conformità delle strutture, nonché ad interventi volti a garantire decoro ed uniformità agli standard qualitativi programmati.

Progetto “Custodi della Memoria” – Offerta di servizi di supporto ad enti, associazioni e cittadini, impossibilitati ad occuparsi direttamente delle proprie tombe o sepolture, mediante interventi personalizzati di pulizia, manutenzione e cura delle sepolture private, con l'obiettivo di preservare la memoria, la dignità e il valore culturale dei luoghi funerari.

Cimiteri inclusivi – percorsi e servizi per tutti – Trasformazione dei cimiteri comunali in luoghi accessibili, accoglienti e inclusivi, garantendo pari dignità, autonomia e partecipazione a tutte le persone, indipendentemente dalle condizioni fisiche, sensoriali o cognitive. Il progetto sarà sviluppato in collaborazione con enti del Terzo Settore e partner locali, con particolare attenzione agli utenti con disabilità, valorizzando i cimiteri come spazi di memoria collettiva e identità comunitaria rispettosi dei principi costituzionali.

Valorizzazione culturale e continuità delle iniziative – Consolidamento e integrazione delle attività culturali e artistiche nel Cimitero Monumentale della Villetta, comprese rassegne come

“Città della Memoria”, “Il Rumore del Lutto”, concerti del Conservatorio Boito con la Junior Boito Ensemble, spettacoli teatrali e di danza. L’obiettivo è quello di creare un programma stabile e continuativo, rafforzare reti collaborative con enti istituzionali e partner culturali e promuovere i cimiteri come luoghi di memoria, cultura, educazione e partecipazione civica.

Divisione manutenzioni – rafforzamento e valorizzazione – Consolidamento della struttura interna dedicata alla gestione integrata del patrimonio e delle infrastrutture comunali, potenziando capacità tecnica, tempestività e qualità degli interventi ordinari e straordinari. L’approccio consente di ridurre sempre di più il ricorso a fornitori esterni, garantendo elevati standard di manutenzione e rafforzando il ruolo strategico della Società nel presidio e nella valorizzazione dei beni comunali.

Possibile espansione del presidio territoriale e governance pubblica – Auspicato consolidamento della presenza di ADE nei comuni limitrofi, con prospettiva di evoluzione verso una società in house pluripartecipata, al fine di garantire standard uniformi dei servizi, rafforzare controllo e trasparenza pubblica, ottimizzare i costi e valorizzare le potenzialità della Società come gestore integrato di servizi essenziali.

Investimenti in capitale umano e sviluppo organizzativo – Valorizzazione del personale attraverso politiche di formazione continua, sicurezza sul lavoro, cultura organizzativa e codici di comportamento professionale. Particolare attenzione sarà rivolta ai servizi delicati, sia lato cimiteri sia lato Polo Animali, mediante programmi di pari opportunità, benessere organizzativo, formazione specifica e digitalizzazione dei processi operativi, rafforzando professionalità e qualità del servizio.

Progetti di sensibilizzazione e valorizzazione del territorio – Iniziative finalizzate al recupero e alla valorizzazione del patrimonio cimiteriale, coinvolgendo cittadini, enti, associazioni e partner privati. I progetti saranno sviluppati secondo criteri ESG (Environmental, Social, Governance), con l’obiettivo di creare valore condiviso, rafforzare l’impatto sociale e la sostenibilità delle attività, consolidando la percezione dei cimiteri come bene comune.

2.3 Progettualità specifiche da avviare o in corso

- **Digitalizzazione dei processi aziendali** – Completamento della digitalizzazione sia dei processi cimiteriali, attraverso l’implementazione del nuovo gestionale web-based, sia dei processi del Polo Animali, con il progetto di informatizzazione delle pratiche amministrative (ingressi, uscite, tenuta dei verbali, recuperi). L’iniziativa coinvolge tutte le funzioni aziendali e rappresenta un passaggio strategico per l’innovazione organizzativa e tecnologica, migliorando l’efficienza operativa, la trasparenza e la disponibilità di informazioni, a supporto di un governo più rigoroso e puntuale delle attività.
- **Ottimizzazione dei consumi energetici e sostenibilità ambientale** – Monitoraggio e gestione dei progetti finalizzati al miglioramento dell’efficienza energetica, con particolare attenzione al rispetto delle politiche ambientali e agli obiettivi di sostenibilità. L’approccio prevede l’analisi dei consumi, l’adozione di soluzioni innovative e la verifica costante dei risultati, al fine di ridurre l’impatto ambientale delle attività e garantire conformità alle normative vigenti.
- **Adozione del nuovo modello organizzativo aziendale** per rispondere agli obiettivi prioritari tenendo conto:

- Riorganizzazione dell'area Gestione Appalti e Cimiteri – Razionalizzazione delle attività dell'area, con eliminazione delle operazioni non coerenti con le funzioni strategiche. Le risorse saranno concentrate sulla gestione degli appalti e delle gare, nonché sulla valorizzazione dei nuovi servizi, in particolare quelli relativi alla “gestione ceneri” e alla offerta di servizi innovativi. L'iniziativa sarà supportata da azioni di comunicazione e promozione mirate a potenziare l'efficacia comunicativa dei servizi a disposizione dei cittadini;
- Investimento nel sistema informativo gestionale – Implementazione di un progetto strutturato che integra tecnologia e sviluppo delle competenze del personale. Il sistema informativo sarà uno strumento strategico per ottimizzare processi e flussi operativi, favorire l'adeguamento dei comportamenti organizzativi e incrementare l'efficienza e l'efficacia complessiva delle attività aziendali.

Tutte queste iniziative tenderanno a rafforzare l'efficienza operativa, la trasparenza e la sostenibilità gestionale, supportando ADE nel perseguimento degli obiettivi strategici e nel miglioramento continuo dei servizi offerti.

2.4 Coerenza con la programmazione del Comune di Parma

Al fine di garantire l'attuazione delle strategie di gruppo e il corretto esercizio del controllo analogo, gli **obiettivi operativi di ADE** sono definiti in piena coerenza con gli **indirizzi e gli obiettivi strategici** contenuti negli strumenti di programmazione dell'Ente controllante e precisamente:

Denominazione obiettivo operativo	Obiettivo strategico correlato (DUP Comune di Parma)	Goal di sviluppo sostenibile correlato
2.13.03 Ottimizzazione dei consumi	2.13 un Comune attento alle proprie risorse	7 energia pulita e accessibile
2.14.01 Gruppo Comune di Parma - Potenziamento del controllo analogo	2.14 Politiche di Gruppo per migliorare la qualità e l'efficienza nell'erogazione dei servizi	16 pace giustizia e istituzioni solide
2.14.03 Valore Pubblico di Gruppo	2.14 Politiche di Gruppo per migliorare la qualità e l'efficienza nell'erogazione dei servizi	16 pace giustizia e istituzioni solide
3.04.03 Programma culturale unico	3.04 Città della cultura	11 città e comunità sostenibili
1.08.03 Missione 100 città climaticamente neutrali e smart	1.08 energie sempre più rinnovabili	13 lotta contro il cambiamento climatico
1.08.02 Produzione di energia da fonti rinnovabili	1.08 energie sempre più rinnovabili	13 lotta contro il cambiamento climatico
3.06.06 Città della memoria	3.06 Cultura diffusa in tutti i quartieri	11 città e comunità sostenibili
3.04.17 La cura della memoria	3.04 Città della cultura	11 città e comunità sostenibili
4.10.03 Digitalizzazione Polo Integrato Animali d'Affezione	4.10 Parma città pet friendly	11 città e comunità sostenibili
4.10.06 Realizzazione Cimitero degli Animali a Valera	4.10 Parma città pet friendly	11 città e comunità sostenibili

2.06.04 Oltre il PEBA - Piano Eliminazione Barriere Architettoniche: promuovere l'accessibilità e l'inclusione nei servizi e nelle strutture	2.06 insuperabili oltre ogni barriera	16 pace giustizia e istituzioni solide
--	---------------------------------------	--

3 Programmazione settoriale

3.1 Piano assunzionale e politiche del personale

3.1.1 Piano delle assunzioni di personale con contratto a tempo indeterminato

In coerenza con gli indirizzi contenuti nel Documento Unico di Programmazione (DUP) del Comune di Parma, (art. 19 del TUSP e indirizzi generali contenuti nel DUP del Comune di Parma), la spesa di personale delle società partecipate è orientata al contenimento e, ove possibile, alla riduzione, ovvero al mantenimento dell'invarianza, fatti salvi gli adeguamenti connessi alle dinamiche del costo della vita e gli eventuali ampliamenti di organico resi necessari dall'attivazione di nuovi servizi o dal potenziamento di quelli esistenti, nel rispetto della programmazione operativa.

Le previsioni di assunzione riportate nel prospetto relativo al triennio di programmazione sono state formulate sulla base dell'attuale assetto organizzativo e delle esigenze operative ad oggi prevedibili.

Resta tuttavia fermo che, nell'ambito della definitiva attuazione del modello organizzativo attualmente in fase di revisione, la Società potrà valutare eventuali ulteriori adeguamenti della propria struttura, al fine di garantire un efficace presidio delle attività istituzionali e il pieno conseguimento degli obiettivi programmati.

Tale valutazione terrà conto, in particolare:

- della valorizzazione e del progressivo sviluppo delle nuove attività affidate alla Società;
- dell'intensificazione delle attività tecniche di coordinamento progettuale e di direzione lavori connesse all'attuazione del piano di investimenti programmato;
- del rafforzamento delle attività di governo e controllo dei processi di compliance, nonché delle procedure di gestione delle gare e dei contratti.

In tale contesto, potrà rendersi necessario l'inserimento di due ulteriori figure professionali, da destinare alle aree caratterizzate da maggiore sviluppo delle attività nel prossimo triennio. In particolare, potrà essere valutato:

- l'inserimento di una figura con funzioni tecnico-amministrative, a supporto delle attività di coordinamento tecnico, gestione degli interventi e monitoraggio dell'attuazione degli investimenti;
- l'inserimento di una figura con funzioni amministrativo-legali, a supporto delle attività di governo e controllo, con particolare riferimento ai processi di compliance, alla gestione delle procedure di gara e alla contrattualistica.

Tali eventuali inserimenti saranno comunque oggetto di specifica valutazione in relazione all'evoluzione delle attività della Società, nel rispetto degli indirizzi dell'Ente socio e degli equilibri economico-finanziari.

Anno	N. unità	Qualifica	CCNL	Modalità di assunzione	Finalità	Note
2026	1	Manutentore	Utilitalia Servizi funerari	Concorso/selezione pubblica	Sostitutiva	
2026	1	Operatore cimiteriale	Utilitalia Servizi funerari	Concorso/selezione pubblica	Sostitutiva	
2026	1	Addetto amministrativo	Utilitalia Servizi funerari	Concorso/selezione pubblica/comando	Sostitutiva	

3.1.2 Ricorso al lavoro flessibile

Nel corso del triennio non è previsto il ricorso a forme di lavoro flessibile. Tuttavia, qualora si presentassero esigenze temporanee e straordinarie e in assenza di graduatorie idonee, la Società si riserva la facoltà di ricorrere a lavoro somministrato o ad altre forme flessibili, con l'obiettivo di garantire l'efficienza e la continuità dei servizi.

3.1.3 Altri dati sulle politiche del personale

Spesa media di personale per area

Area	Retribuzione lorda media annua	Costo aziendale medio annuo	Note
Amministrazione/Direzione Generale	58.029	80.925	Budget 2026
Ufficio Tecnico	33.909	48.933	Budget 2026
Gestione Cimiteri	34.359	48.328	Budget 2026
Polo Animali	21.480	30.458	Budget 2026

Incrementi salariali previsti nel triennio

Anno	Incremento %	Riferimento CCNL / DM / altro (se disponibile)
2026	1%	Previsione incremento per rinnovo CCNL scaduto il 31/12/2024 – stima
2027	1%	
2028	1%	

Trattamento economico accessorio

Anno	Risorse destinate al salario accessorio	Istituti premiali attivati per salario accessorio	Fonte
2026	€ 72.000	Istituto premiale	Contratto integrativo aziendale
2027	€ 72.000	Istituto premiale	Contratto integrativo aziendale
2028	€ 72.000	Istituto premiale	Contratto integrativo aziendale

Altre spese di natura non retributiva

Anno	Formazione	Sicurezza	Mensa / Buoni pasto	Welfare aziendale	Altro
2026	€ 23.000	€ 17.000	€ 55.800	€ 15.900	€ 0
2027	€ 23.000	€ 17.000	€ 55.800	€ 15.900	€ 0
2028	€ 23.000	€ 17.000	€ 55.800	€ 15.900	€ 0

3.2 Piano degli investimenti

Per quanto riguarda i lavori si evidenzia che nel corso del triennio saranno avviati e/o completati importanti interventi di manutenzione, riqualificazione e restauro presso i cimiteri gestiti dalla Società. In particolare, il 2026 interesserà:

- **completamento dei lavori di restauro e recupero dell'Ottagono (terzo stralcio)** del cimitero monumentale della Villetta - riparazione e miglioramento sismico delle strutture di copertura e delle strutture voltate del porticato dell'ottagono, sostituzione delle orditure lignee ammalorate e ripristino dei manti di copertura; gli interventi previsti sono finalizzati a ristabilire le condizioni di stabilità, sicurezza strutturale e integrità architettonica, con particolare attenzione alle coperture e alle strutture voltate del porticato, colpite da fenomeni di degrado avanzato, cedimenti localizzati e crolli parziali delle coperture in corrispondenza degli archi perimetrali.
- **rifacimento di porzioni di pavimentazione nei reparti Gallerie "A" e "B"** e nella Galleria Perimetrale presso cimitero della Villetta - ripristino di porzioni ammalorate di pavimentazione dei reparti A, B e lungo la galleria perimetrale del Cimitero della Villetta di Parma. Le opere hanno lo scopo di eliminare cedimenti, discontinuità, dissesti superficiali, fessurazioni e deformazioni che compromettono la sicurezza della circolazione pedonale e la regolare funzionalità dei percorsi;
- **restauro conservativo con sostituzione delle piastrelle cementizie**, realizzate artigianalmente su misura, a corredo delle botole di chiusura di alcuni archi nell'Ottagono della Villetta; interventi di ripristino della finitura cementizia del piano di calpestio nelle aree immediatamente circostanti le botole di ispezione relative a ciascun arco all'interno dell'Ottagono del Cimitero Monumentale della Villetta, con l'obiettivo di eliminare rischi di inciampo, cedimenti o disomogeneità del pavimento e garantire la continuità del piano di calpestio.
- completamento realizzazione **impianto fotovoltaico presso cimitero civico di Salsomaggiore Terme (PR)**, compresa la fornitura e posa in opera di apposito accesso di servizio all'impianto, in conformità alla normativa;
- completamento realizzazione **impianto fotovoltaico presso cimitero Marore**, compreso il sistema di monitoraggio e la verifica delle interfacce del sistema e la fornitura e posa in opera di linea vita strutturale conforme alla normativa;
- collaudo e verifica dell'**impianto di recupero delle acque meteoriche a servizio del cimitero di Ugozzolo**, inclusa l'analisi e la pulizia del filtro ingresso vasca, la verifica del corretto funzionamento delle pompe di rilancio, delle sonde di livello e della centrale di comando;
- esecuzione di interventi di messa in sicurezza e **ripristino delle coperture danneggiate**, riqualificazione dei **camminamenti** e ripristini pittorici del **muro esterno** nei diversi cimiteri delegazionali;
- esecuzione di **opere di lattoneria** finalizzate al ripristino, alla sostituzione e alla messa in sicurezza dei sistemi di raccolta e smaltimento delle acque meteoriche, nonché della protezione degli elementi edilizi esposti. Le opere interesseranno i fabbricati e i corpi di copertura presenti nei cimiteri di Valera, Vigatto e nel reparto San Pellegrino del Cimitero della Villetta.
- conclusione del **restauro conservativo dei quadri di avelli "Bambini"** nel Reparto Esterno Padre Lino del Cimitero Monumentale della Villetta di Parma; conclusione dei lavori di ripristino dei rivestimenti lapidei, miglioramento della struttura cementizia di ancoraggio e adeguamento impianto luce votiva a servizio dei quadri avelli situati all'esterno del chiostro Padre Lino presso il cimitero della Villetta;

- realizzazione del **dispersore cinerario presso cimitero San Pellegrino**; intervento di riqualificazione del reparto San Pellegrino presso cimitero della Villetta tramite progettazione e realizzazione di nuovo dispersore ceneri, incluso adeguamento sistema di illuminazione e riqualificazione essenze arboree a servizio dell'area adibita al rituale di dispersione ceneri;
- realizzazione di un **ambiente dedicato alla consegna delle urne cinerarie in affido** alle famiglie, ricavato all'interno del corpo di fabbrica prospiciente alla portineria centrale del cimitero della Villetta, a fianco dell'ingresso del complesso monumentale. L'intervento previsto riguarderà l'adeguamento funzionale di uno spazio idoneo all'accoglienza, alla gestione documentale e alla consegna formale/protocollata delle urne, incrementando decoro, riservatezza e accessibilità per l'utenza.

ANNO	DESCRIZIONE	Valore (€)	
2026	Furgone (tipo Iveco Daily)	60.000	1.186.800
2026	Mezzo per taglio erba	21.000	
2026	N.2 Porter cassonato	30.000	
2026	Elevatore elettrico	16.000	
2026	Sali scale elettrico	7.600	
2026	Fotovoltaico Marore	50.000	
2026	Fotovoltaico Salsomaggiore	40.000	
2026	Dispersione ceneri Villetta	120.000	
2026	Attrezzatura varia x verde	10.000	
2026	Ricambio PC	10.000	
2026	Nuovo software integrazione sistemi ADE	67.000	
2026	Ripristino coperture Valera	52.000	
2026	Asfalto Marore	50.000	
2026	Terzo stralcio Ottagono	400.000	
2026	Rifacimento tetti Cimitero Valera	100.000	
2026	Consolidamento Cimitero Uguzzolo	50.000	
2026	Rifacimento verde cimiteri Parma	20.000	
2026	Vasca recupero acque meteoriche	23.200	
2026	Posa sistemi allontanamento volatili Vigatto+Valera	10.000	1.200.000
2026	Realizzazione locale consegna urne	50.000	
2027	Consolidamento Cimitero Uguzzolo	200.000	
2027	Nuovo automezzo	30.000	
2027	Nuova attrezzatura	15.000	
2027	Ricambio PC	10.000	
2027	Cimitero animali d'affezione	100.000	
2027	Quarto stralcio Ottagono	845.000	1.185.000
2028	2 nuovi mezzi	60.000	
2028	Nuova attrezzatura	15.000	
2028	Ricambio PC	10.000	
2028	Quarto stralcio Ottagono	1.100.000	

Interventi assegnati a Parmainfrastrutture

Nell'ambito del quadro programmatico 2026-28 si prevede l'individuazione di alcuni interventi da realizzare da parte di Parmainfrastrutture, con l'obiettivo di accelerare l'attuazione del piano degli investimenti e garantire un utilizzo efficace e ottimizzato delle risorse disponibili, contribuendo al pieno e corretto funzionamento delle strutture.

Per l'esercizio 2026, tra gli interventi di maggiore rilievo si segnala il consolidamento del cimitero di Uguzzolo (del valore stimato di ca. 250.000 euro), già individuato come opera strategica nella pianificazione aziendale. L'intervento si rende necessario a causa delle criticità strutturali rilevate, che richiedono opere mirate di rafforzamento e adeguamento, al fine di preservare l'integrità del complesso e prevenire il peggioramento del degrado.

Nel corso del triennio, la programmazione potrà essere ulteriormente articolata tramite separati atti attuativi, con i quali saranno definiti in modo puntuale eventuali ulteriori interventi ritenuti

prioritari, in funzione dell'evoluzione delle esigenze manutentive, strutturali e gestionali del patrimonio cimiteriale.

In tale contesto, il coinvolgimento di Parmainfrastrutture si configura come elemento qualificante della strategia di attuazione del Piano, anche in una logica di collaborazione e compartecipazione tra soggetti appartenenti al medesimo perimetro istituzionale. Tale approccio è finalizzato a rafforzare l'efficacia complessiva degli interventi, garantire una gestione integrata e sostenibile del patrimonio e assicurare, nel tempo, la coerenza tra priorità operative e disponibilità di risorse, anche in relazione agli assetti concessori in evoluzione.

3.3 Piano degli approvvigionamenti

ADE S.p.A., pur non adottando lo schema-tipo del programma triennale previsto dal Codice dei contratti pubblici, struttura la propria pianificazione nel pieno rispetto delle disposizioni normative, garantendo trasparenza, tracciabilità ed economicità delle procedure.

Per tutte le forniture e i servizi, comprese le procedure sottosoglia, la Società utilizza una piattaforma certificata che consente di:

- assicurare la conformità al Codice dei contratti pubblici;
- garantire trasparenza e tracciabilità delle operazioni;
- monitorare efficacemente approvvigionamenti e scadenze contrattuali;
- ottimizzare la gestione degli acquisti, assicurando economicità e efficienza in linea con le esigenze operative dei servizi affidati.

L'obiettivo è disporre di un sistema di approvvigionamento sicuro, controllato ed efficiente, capace di supportare la continuità e la qualità dei servizi pubblici erogati dalla Società.

Tuttavia, per garantire la massima trasparenza e tracciabilità, si segnalano i principali approvvigionamenti previsti nel triennio:

Anno di avvio previsto: 2026

- **Oggetto:** procedura di gara aperta per l'affidamento del servizio di pulizia delle aree e dei locali di ADE S.p.A. per anni 2 (due) con possibile rinnovo biennale ed eventuale proroga tecnica CIG BA983DD71
- **Durata del contratto: 24 mesi rinnovabili**
- **Spesa complessiva prevista:** 242.503,03 oneri della sicurezza ed IVA legge esclusa
- **Fonti di finanziamento:** bilancio ordinario di ADE

Gli ulteriori dettagli relativi ai futuri approvvigionamenti saranno definiti e aggiornati annualmente nel rispetto della normativa vigente, secondo le priorità operative e le esigenze gestionali della Società.

3.4 Programmazione del ricorso a incarichi esterni di consulenza o collaborazione

Anno	Oggetto e durata dell'incarico	Importo previsto	Professionalità ricercate	Finalità	Metodologia di scelta del professionista
2026	Consulenza amministrativa, contabile e fiscale – durata triennale	€ 10.000	Commercialisti iscritti all'Albo	Supporto all'area Amministrazione, Finanza e Controllo	Affidamento diretto, previa indagine di mercato
	Servizio elaborazione paghe e gestione rapporti	€ 15.680	Consulenti del lavoro iscritti all'Albo	Supporto Direzione Generale per la gestione HR	Affidamento diretto, previa indagine di mercato

	di lavoro – durata triennale				
	RSPP – durata triennale	€ 30.000	Esperti in sicurezza sul lavoro	Adempimenti di legge in materia sicurezza sul lavoro	Affidamento diretto
	Medico del lavoro – durata triennale	€ 8.000	Dottori specializzati in medicina del lavoro	Adempimenti di legge in materia sicurezza lavoratori	Affidamento diretto
	Consulenza in materia di trasparenza e anticorruzione – durata triennale	€ 25.000	Avvocati esperti materia Codice Appalti e PA	Adempimenti di legge in materia appalti	Affidamento diretto
	Consulenza in materia di privacy – durata triennale	€ 6.000	Avvocati esperti materia privacy	Adempimenti di legge in materia privacy	Affidamento diretto
	Assistenza diritto del lavoro – durata triennale	€ 10.000	Avvocati esperti materia diritto del lavoro	Gestione rapporti di lavoro	Affidamento diretto
	Promozione cimiteri Parma	€ 20.000	Esperto in comunicazione	Diffondere informazioni su attività e gestione dei cimiteri	Affidamento diretto, previa indagine di mercato
	ODV – durata triennale	€ 9.324	Avvocati esperti legge 231	Vigilanza interna	Affidamento diretto
2027	Consulenza amministrativa, contabile e fiscale – durata triennale	€ 10.000	Commercialisti iscritti all'Albo	Supporto all'area Amministrazione, Finanza e Controllo	Affidamento diretto, previa indagine di mercato
	Servizio elaborazione paghe e gestione rapporti di lavoro – durata triennale	€ 15.680	Consulenti del lavoro iscritti all'Albo	Supporto Direzione Generale per la gestione HR	Affidamento diretto, previa indagine di mercato
	RSPP – durata triennale	€ 30.000	Esperti in sicurezza sul lavoro	Adempimenti di legge in materia sicurezza sul lavoro	Affidamento diretto
	Medico del lavoro – durata triennale	€ 8.000	Dottori specializzati in medicina del lavoro	Adempimenti di legge in materia sicurezza lavoratori	Affidamento diretto
	Consulenza in materia di trasparenza e anticorruzione – durata triennale	€ 25.000	Avvocati esperti materia Codice Appalti e PA	Adempimenti di legge in materia appalti	Affidamento diretto
	Consulenza in materia di privacy – durata triennale	€ 6.000	Avvocati esperti materia privacy	Adempimenti di legge in materia privacy	Affidamento diretto
	Assistenza diritto del lavoro – durata triennale	€ 10.000	Avvocati esperti materia diritto del lavoro	Gestione rapporti di lavoro	Affidamento diretto
	ODV – durata triennale	€ 9.324	Avvocati esperti legge 231	Vigilanza interna	Affidamento diretto
2028	Consulenza amministrativa, contabile e fiscale – durata triennale	€ 10.000	Commercialisti iscritti all'Albo	Supporto all'area Amministrazione, Finanza e Controllo	Affidamento diretto, previa indagine di mercato
	Servizio elaborazione paghe e gestione rapporti di lavoro – durata triennale	€ 15.680	Consulenti del lavoro iscritti all'Albo	Supporto Direzione Generale per la gestione HR	Affidamento diretto, previa indagine di mercato
	RSPP – durata triennale	€ 30.000	Esperti in sicurezza sul lavoro	Adempimenti di legge in materia sicurezza sul lavoro	Affidamento diretto
	Medico del lavoro – durata triennale	€ 8.000	Dottori specializzati in medicina del lavoro	Adempimenti di legge in materia sicurezza lavoratori	Affidamento diretto
	Consulenza in materia di trasparenza e anticorruzione – durata triennale	€ 25.000	Avvocati esperti materia Codice Appalti e PA	Adempimenti di legge in materia appalti	Affidamento diretto

	Consulenza in materia di privacy – durata triennale	€ 6.000	Avvocati esperti materia privacy	Adempimenti di legge in materia privacy	Affidamento diretto
	Assistenza diritto del lavoro – durata triennale	€ 10.000	Avvocati esperti materia diritto del lavoro	Gestione rapporti di lavoro	Affidamento diretto
	ODV – durata triennale	€ 9.324	Avvocati esperti legge 231	Vigilanza interna	Affidamento diretto

3.5 Piano triennale per la trasparenza e la prevenzione della corruzione

Assetto organizzativo e strumenti di prevenzione della corruzione e della trasparenza

La Società ha adottato il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001 con determinazione dell'Amministratore Unico n. 05 del 30 marzo 2016. Il Modello è stato successivamente aggiornato con le determinazioni dell'Amministratore Unico n. 12 del 29 agosto 2019, n. 14 del 29 settembre 2020 e n. 4 del 20 giugno 2024. Con il medesimo atto è stato altresì aggiornato il Codice Etico di ADE S.p.A., originariamente adottato con determinazione dell'Amministratore Unico n. 7 del 6 aprile 2012.

Il Modello Organizzativo adottato dalla Società prevede una mappatura delle aree aziendali esposte a rischio di corruzione e definisce un sistema di controlli interni coerente con la normativa vigente e con le linee guida emanate dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC). Una volta definito il nuovo assetto organizzativo aziendale, con la chiara declinazione di funzioni, mansioni e responsabilità, sarà adeguato il Documento dei Controlli Interni ai sensi del Modello 231/01. Questo aggiornamento recepirà le novità normative, i nuovi rischi connessi alle sanzioni UE e le nuove fattispecie di reato, includendo la revisione delle procedure di controllo interno (Risk Assessment), dei flussi informativi, dei protocolli operativi e l'allineamento del mansionario e del funzionigramma aziendale. L'adeguamento garantirà coerenza con il sistema di governance, il Codice Etico e le linee guida ANAC, rafforzando la prevenzione dei reati e assicurando trasparenza, correttezza e legalità nelle attività della Società.

In attuazione degli obblighi di pubblicità e trasparenza previsti dalla normativa, ADE S.p.A. ha predisposto sul proprio sito istituzionale la sezione “Società Trasparente”, dove sono pubblicati atti, dati e documenti obbligatori, secondo le indicazioni delle Delibere ANAC.

Lo strumento principale per assolvere agli adempimenti normativi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza è il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (PTPCT), aggiornato annualmente dal 2014 e pubblicato sia sul sito istituzionale della Società sia sulla piattaforma ANAC. Il PTPCT, unitamente al relativo Allegato A, disciplina ruoli, compiti e responsabilità dei soggetti coinvolti, compreso il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), definisce i destinatari delle misure preventive, la mappatura delle aree di rischio e le misure adottate dalla Società. Il Piano tratta inoltre tematiche quali pantouflage, whistleblowing, obblighi di formazione e informazione del personale, modalità di pubblicazione, monitoraggio e vigilanza, coordinamento con l’Organismo di Vigilanza (OdV) e diritto di accesso agli atti.

Con determinazione dell’Amministratore Unico n. 7/25 del 7 febbraio 2025, è stata nominata Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza la Dott.ssa Barbara Cherchi, assunta quale Direttore Generale di ADE S.p.A. a partire dal 1° febbraio 2025. Con determinazione n. 2/26 del 30 gennaio 2026 è stato approvato il PTPCT per il triennio 2026–2028, adottato definitivamente dal 9 marzo 2026.

L’Organismo di Vigilanza, costituito in forma monocratica e nominato con determinazione dell’Amministratore Unico n. 06/23 del 20 aprile 2023 per il triennio 2023–2025, collabora con il RPCT nel monitoraggio delle misure adottate dalla Società e vigila sulla correttezza, completezza e aggiornamento delle pubblicazioni presenti nella sezione “Società Trasparente” del sito istituzionale.

4 Programmazione economico-finanziaria

4.1 Principali componenti economiche

4.1.1 Analisi dei ricavi caratteristici

Nella presente sezione si illustra la composizione dei ricavi concernenti il Piano Programmatico del triennio 2026-28, comparata con gli andamenti consuntivi degli esercizi precedenti, nonché del Budget e del preconsuntivo 2025.

CONTO ECONOMICO GESTIONALE 	Bilancio 2023	Bilancio 2024	Budget 2025	Preconsuntivo 2025	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
Servizi	960.168	920.978	902.794	888.630	967.064	878.635	867.978
Cremazioni	246.082	284.894	312.277	230.565	260.196	267.732	267.732
Luce votiva	712.102	702.301	697.285	682.086	661.623	641.775	622.521
Diritti accantonamento + vari	251.201	218.528	223.420	217.287	208.296	206.311	204.326
Autorizzazione trasporti	352.292	364.335	350.841	367.882	358.915	361.615	361.615
Ricavi servizi cimiteriali	2.521.845	2.491.036	2.486.617	2.386.450	2.456.094	2.356.067	2.324.172
Ricavi per concessioni cimiteriali	1.906.393	2.112.358	1.783.000	1.830.953	1.598.000	1.578.000	1.558.000
Altri ricavi	781.211	689.088	1.055.561	1.138.294	1.169.673	1.140.942	1.141.516
RICAVI TOTALI NETTI	5.209.448	5.292.482	5.325.179	5.355.698	5.223.767	5.075.009	5.023.688

Le voci di ricavo possono essere raggruppate in 6 aree:

- **Ricavi servizi cimiteriali:** questa voce di ricavi include anche i ricavi da illuminazione votiva.

La costante riduzione dei ricavi da servizi cimiteriali, come previsto nel Budget 2025, trova una conferma anche nell'anno 2025 è da imputarsi al crescente ricorso alla cremazione, insieme al minor numero di servizi di "rotazione" (estumulazioni ed esumazioni) dovuto al crescente disinteresse da parte dell'utenza alla conservazione dei propri cari defunti.

Anche i ricavi derivanti dal servizio di illuminazione votiva risultano in decremento rispetto a quanto previsto nel budget 2025, a causa dell'elevato numero di distacchi, su richiesta dell'utenza o in seguito a morosità.

- **Ricavi da concessioni cimiteriali:** l'esercizio 2025 si chiude con il superamento degli obiettivi di budget per i ricavi concessori; la tabella che segue fornisce alcuni elementi interessanti per una più approfondita riflessione:

RICAVI PER CONCESSIONI CIMITERIALI	2023	2024	Budget 2025	Prec. 2025	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
Nuove concessioni	1.505.615	1.299.192	1.348.000	1.169.891	1.138.000	1.128.000	1.118.000
Rinnovi concessioni	328.889	686.748	375.000	492.048	400.000	390.000	380.000
Strutture private	71.888	126.417	60.000	175.098	60.000	60.000	60.000

- **Altri ricavi:** voce composta da diverse sottocategorie di ricavi, come qui di seguito riportato:

Contributo comune di Parma: A seguito dell'attività di riequilibrio del PEF relativa al contratto di concessione del Tempio Crematorio di Valera, tra concedente (Comune di Parma) e concessionario (Il Tempio S.r.l.), è stato modificato anche il meccanismo di royalties. A partire dall'esercizio 2023, il Comune di Parma riceverà un canone concessorio calcolato come percentuale dei ricavi da cremazione. Con la successiva modifica del contratto di servizio tra Comune di Parma e ADE S.p.A., è stato stabilito che il 50% delle royalties riscosse dal Comune venga riconosciuto ad ADE S.p.A., quale soggetto responsabile della verifica dell'esecuzione del contratto di concessione del Tempio Crematorio.

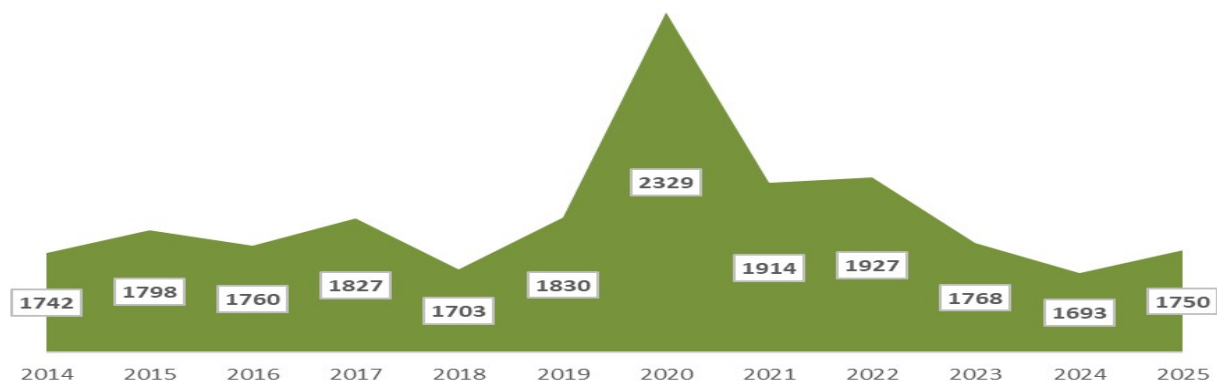
- **Gestione polo integrato canile:** detta tipologia di ricavi derivano dal corrispettivo versato dal Comune di Parma per l'affidamento della gestione del Polo animali d'affezione dallo scorso 26/02/2025;

- **Rimborsi ADE Servizi S.r.l.:** Questa tipologia di ricavi deriva esclusivamente dai canoni di locazione relativi agli spazi concessi alla controllata ADE Servizi S.r.l. A partire da aprile 2026, il precedente contratto di subconcessione sarà sostituito da un contratto di locazione diretto, regolamentando in maniera chiara e stabile l'utilizzo degli spazi.

- **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. Dal 2025 rientra in questa voce anche l'aggio sulle concessioni percepito dal Comune di Salsomaggiore.

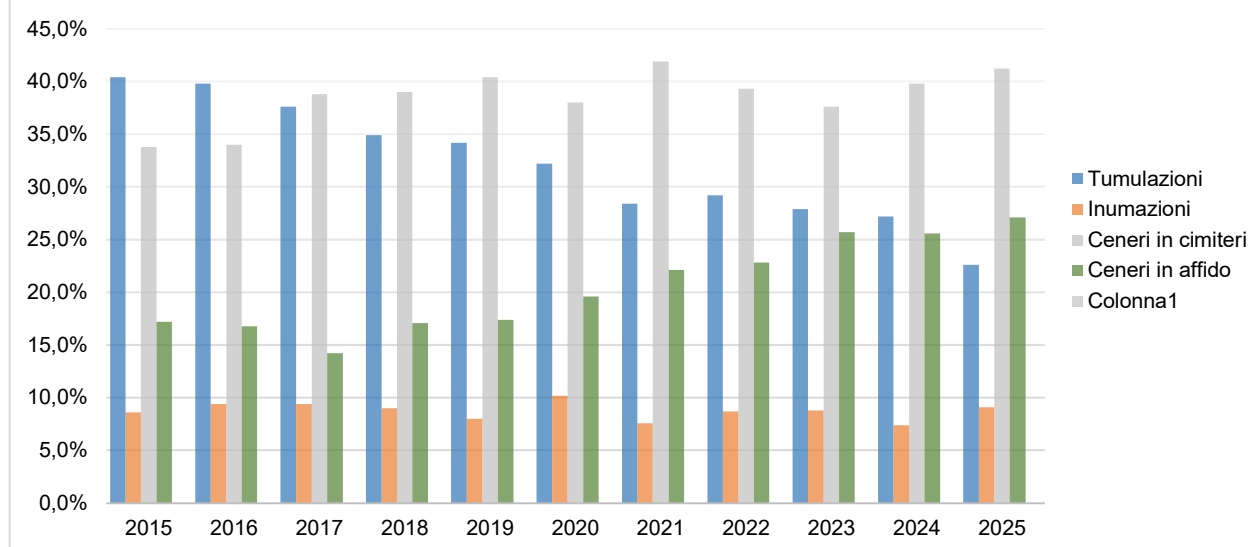
Il seguente grafico evidenzia l'andamento della mortalità nel Comune di Parma, indipendentemente dalla destinazione delle salme.

N° servizi funebri gestiti nel Comune di Parma



Il calo di mortalità registrato nell'anno 2023, dopo i picchi dati dal periodo Covid, si è ulteriormente acuito nel 2024, arrestandosi nel 2025 per tornare ai livelli pre-pandemici; il tutto parrebbe essere una conseguenza degli extra-decessi che si sono registrati negli anni caratterizzati dalla pandemia Covid-19.

DISTRIBUZIONE DELLA TIPOLOGIA DI FUNERALE A PARMA



Prosegue anche nel 2025 il continuo incremento delle cremazioni (passate dal 65% del 2024 al 68% nel 2025 rispetto ai servizi funebri complessivi), a discapito delle tumulazioni che perdono oltre quattro punti percentuale (passando dal 27% al 23%); le inumazioni, dopo un calo registrato nell'anno 2024, risultano in linea con gli anni passati. 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) 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 particolarmente rilevanti 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, stante il fatto che il cittadino-utente tende a favorire una tumulazione in celletta (meno onerosa) rispetto a quella in avello (più onerosa).

La previsione dei ricavi per servizi e concessioni nel periodo 2026-2028 è stata stimata in un'ottica di continuità aziendale e, più precisamente, sulla base delle seguenti considerazioni:

- la mortalità si prevede manterrà i livelli del 2025 (stimati n. 1750 funerali a Parma, come dalla media storica, al netto dei picchi del triennio 2020-2022), questo perché, probabilmente, l'elevata mortalità dovuta alla pandemia Covid-19 ha esaurito la sua ricaduta in negativo sugli anni successivi;
- la preferenza dell'utenza verso la cremazione, che si stima in ulteriore crescita con un tasso pari al 1,5% annuo, e conseguente aumento degli affidi;
- il 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 svolta presso i cimiteri in appalto, sia il fabbisogno di sepoltura sia le rotazioni sono stati stimati in base ai dati storici forniti dalle committenti/affidatarie;
- nella previsione dei ricavi per il periodo 2026-2028 non sono state previste variazioni tariffarie;
- i dati relativi al triennio oggetto del presente Piano sono stati stimati ipotizzando la cessazione dell'appalto di Collecchio (attualmente in proroga tecnica di sei mesi nel 2026), e mantenimento delle altre commesse (Sala Baganza, Salsomaggiore Terme, San Secondo Parmense, Sissa Trecasali, Borgo Val di Taro, Albareto e Fornovo) 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.
- le previsioni confermano, per l'intero triennio, un'entrata da dividendi pari a 200.000 € annui, derivanti dalla distribuzione degli utili della controllata ADE Servizi S.r.l. Tale entrata è suscettibile di modifica in funzione delle valutazioni circa i futuri assetti societari che saranno definiti dal socio Comune entro il prossimo anno.
- per il triennio 2026/2028, la corresponsione di interessi attivi sui conti correnti è stata riproposta in graduale diminuzioni, per le seguenti motivazioni:
 - costante riduzione delle giacenze bancarie come diretta conseguenza del piano di investimenti nel triennio, previsto dalla società (pari a circa €3,6 milioni);
 - costante calo della marginalità delle operazioni cimiteriali; incremento delle cremazioni; decremento delle tumulazioni; costante calo di interesse per l'acquisto di nuove concessioni e per il rinnovo di quelle esistenti previsto nel piano;
 - oscillazioni dei mercati finanziari: in particolare si stima che nel triennio proseguirà, seppur in maniera meno consistente rispetto al 2025, la politica di riduzione dei tassi da parte della BCE.

4.1.2 *Analisi dei costi caratteristici*

Nella seguente sezione viene illustrata la composizione delle voci di costo componenti il Piano Programmatico 2026-28, raggruppate in 4 distinte categorie, comparata con gli andamenti dei consuntivi degli anni immediatamente precedenti, nonché del budget e del preconsuntivo 2025

CONTO ECONOMICO	Bilancio 2023	Bilancio 2024	Budget 2025	Precons. 2025	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
Costo personale	2.190.877	2.149.761	2.478.604	2.441.042	2.526.806	2.526.806	2.526.806
Spese generali di funzionamento	4.318.896	4.075.824	4.478.479	4.218.981	4.442.501	4.398.617	4.392.727
Organi sociali e di controllo	77.287	75.247	76.204	76.148	76.204	76.204	76.204
Canone di subconcessione	554.500	504.500	454.500	454.500	452.250	300.000	150.000
TOTALE COSTI	7.141.560	6.805.333	7.487.786	7.190.671	7.497.761	7.301.628	7.145.737

Costo personale

Il costo del personale nel 2025 ha subito un incremento rispetto agli anni precedenti a causa dell'affidamento della gestione del Polo Integrato degli Animali d'affezione con assunzione di 14 dipendenti ulteriori rispetto agli organici cimiteriali.

Le previsioni per il prossimo triennio recepiscono al proprio interno le dinamiche salariali generate dall'ultimo rinnovo del CCNL funebri e cimiteriali, contratto scaduto il 31/12/2024 e non ancora rinnovato, integrando al suo interno una previsione di aumento a seguito della rinegoziazione dello stesso ad opera delle parti sociali, pari a un +1%, così come avvenuto con l'ultimo rinnovo.

L'organico numericamente aumenterà di tre unità, come riportato nel piano assunzionale, arrivando a contare 55 dipendenti e eventuali ulteriori assunzioni saranno effettuate, salvo imprevisti, a solo a seguito della risoluzione del rapporto di lavoro (dimissioni/licenziamenti) da parte delle risorse umane attualmente impiegate.

Spese generali di funzionamento

Le spese generali di funzionamento hanno subito anche loro un incremento nel 2025 a causa della gestione del Polo Animali iniziata a fine febbraio. Queste aumenteranno ancora nel 2026 sia per effetto della gestione su anno intero del Polo Integrato degli Animali d'affezione, sia per l'incremento dei cimiteri gestiti da fine 2025, per poi stabilizzarsi nel biennio successivo.

Le principali voci che compongono la macroarea Spese generali e di funzionamento sono:

- Materiali per operazioni cimiteriali
- Spese per manutenzioni (impianti, verde, attrezzature) e pulizie
- Gestione autoparco
- Utenze (luce, gas acqua e telefonia)
- Smaltimento rifiuti cimiteriali
- Spese cremazione resti mortali (umani e animali)
- Assicurazioni su beni e persone
- Spese generali amministrative (principali voci includono i servizi, di vigilanza e portierato, l'assistenza hardware e software, il costo patrimonio cimiteriale inclusi eventi legati alla commemorazione dei defunti, perdite su crediti, Iva indetraibile portata a costo e prestazioni professionali)

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.

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 e della fee riconosciuta al Comune di Collecchio in sede di gara per la gestione dei servizi cimiteriali locali.

4.1.3 Stato degli ammortamenti

Tipologia bene ammortizzabile	Criterio ammortamento	Aliquota (media) amm.to	2025 (precons.)	2026 (budget)	2027 (budget)	2028 (budget)
Automezzi	Civilistico/Fiscale	20	49.347	64.460	67.490	60.757
Fabbricati	Civilistico/Fiscale	3	476	476	476	476
Impianti e macchinari	Vedi nota 1 sotto	6	13.418	24.418	35.418	25.418
Attrezzature	Civilistico/Fiscale	20	25.173	29.362	34.722	36.817
Mobili e arredi	Civilistico/Fiscale	20	3.648	4.778	3.976	2.717
Man. straord. beni di terzi	Vedi nota 2 sotto	3,7	197.296	228.927	260.126	299.531
Marchi	Valore non presente		0	0	0	0
Licenze	Civilistico/Fiscale	33,3	5.848	27.646	22.832	22.331
Altri	Civilistico/Fiscale	10	50.162	51.967	55.094	51.547
Totale			345.370	432.034	480.134	499.594

Nota 1: le quote di ammortamento imputate a conto economico sono state calcolate tenendo in considerazione l'utilizzo, la destinazione e la durata economico-tecnica dei cespiti sulla base del criterio della residua possibilità di utilizzazione.

Nota 2: Le quote di ammortamento delle manutenzioni straordinarie su beni di terzi si calcolano in base al tipo e all'entità dell'intervento, che determina la vita utile e le aliquote da applicare.

4.1.4 Proventi e oneri finanziari

La società opera in regime di autofinanziamento e non sono previsti indebitamenti finanziari.

4.1.5 Rettifiche, plusvalenze e minusvalenze, proventi e oneri straordinari

Non sono previste plusvalenze o minusvalenze da dismissione di poste dell'attivo patrimoniale.

4.1.6 Regime fiscale

La società ha optato per gli anni 2024 e 2025 per il Regime di Concordato Preventivo Biennale, concordando con l'Amministrazione Finanziaria una base imponibile fiscale predeterminata ai fini IRES e IRAP.

4.2 Budget economico

	2024 (bilancio es.)	2025 (precons.)	2026 (budget)	2027 (budget)	2028 (budget)
A) Valore della produzione					
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	4.784.427	4.828.678	4.722.220	4.577.664	4.525.843
2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	-342	0	0	0	0
3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione	0	0	0	0	0
4) incrementi alle immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0	0	0
5) altri ricavi e proventi	520.688	533.104	519.009	514.884	515.458
di cui: contributi in conto esercizio	5.481	6.912	4.594	0	0
B) Costi della produzione					
6) per materie prime, sussidiari, di consumo e merci	217.044	293.948	297.692	283.590	281.686
7) per servizi	1.642.252	1.398.024	1.545.871	1.510.841	1.510.971

8) per godimento di beni di terzi	545.907	494.199	485.649	331.399	181.399
9) per il personale:					
a) salari e stipendi	1.564.265	1.725.752	1.769.843	1.769.843	1.769.843
b) oneri sociali	452.937	529.412	543.713	543.713	543.713
c) trattamento di fine rapporto	121.924	180.878	203.250	203.250	203.250
d) trattamento di quiescenza e simili	0	0	0	0	0
e) altri costi	6.289	5.000	10.000	10.000	10.000
10) ammortamenti e svalutazioni					
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	188.741	212.655	265.158	291.542	326.846
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	111.140	132.715	166.876	188.592	172.748
c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni	0	0	0	0	0
d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	26.311	19.020	18.362	18.196	17.942
11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	0	0	0	0	0
12) accantonamenti per rischi	0	25.000	25.000	25.000	25.000
13) altri accantonamenti	0	0	0	0	0
14) oneri diversi di gestione	90.933	84.479	90.298	98.968	95.133
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	337.030	260.699	-180.483	-182.386	-97.231
C) Proventi e oneri finanziari					
15) proventi da partecipazioni	0	200.000	200.000	200.000	200.000
16) altri proventi finanziari					
a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni	0	0	0	0	0
b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni	0	0	0	0	0
c) da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	0	0	0	0	0
d) proventi diversi dai precedenti	106.581	50.000	25.000	15.000	7.500
17) interessi ed altri oneri finanziari	38	50	50	79	78
17-bis) utili e perdite su cambi	0	0	0	0	0
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie	106.543	249.950	224.950	214.921	207.422
18) rivalutazioni					
a) di partecipazioni	0	0	0	0	0
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	0	0	0	0	0
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	0	0	0	0	0
19) svalutazioni					
a) di partecipazioni	0	0	0	0	0
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	0	0	0	0	0
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	0	0	0	0	0
Risultato prima delle imposte (A - B +/- C +/- D)	443.573	510.649	44.467	32.535	110.191
22) imposte sul reddito dell'esercizio, correnti differite e anticipate	88.588	93.753	12.406	9.077	30.743
23) utile (perdita) dell'esercizio	354.985	416.896	32.061	23.458	79.447

4.3 Programmazione finanziaria

FLUSSI DI CASSA	2025	2026	2027	2028
Disponibilità liquide al 01/01	3.331.280	3.280.886	2.518.385	1.736.718
(+) Finanziamenti esterni				
(+) Entrate da gestione caratteristica	5.365.046	5.171.529	5.024.259	4.973.451
(+) Entrate da gestione finanziaria	50.000	25.000	15.000	7.500

(+) Altre entrate	200.000	200.000	200.000	200.000
(-) Uscite da investimenti	-504.387	-1.186.800	-1.200.000	-1.185.000
(-) Uscite da gestione caratteristica	-4.724.629	-4.945.955	-4.749.821	-4.593.931
(-) Uscite da gestione finanziaria	-50	-50	-79	-79
(-) Rimborso quota capitale mutui e prestiti				
(-) Distribuzione utili				
(-) Uscite da imposte e tasse	-93.753	-12.758	-9.758	-31.411
(-) Altre uscite	-342.621	-213.467	-261.268	-296.267
(=) Proiezione disponibilità liquide al 31/12	3.280.886	2.518.385	1.736.718	1.010.982

Altre entrate = dividendi erogati da ADE Servizi

Altre uscite = IVA a debito da versare

4.4 Ricorso all'indebitamento

La società opera in regime di autofinanziamento e non sono previsti indebitamenti finanziari.

4.5 Rapporti economici infragruppo

RICAVI DA RAPPORTI INFRAGRUPPO					
Oggetto/causale dell'obbligazione	Voce CE	Soggetto debitore	2026	2027	2028
Locazione spazi	A5	ADE SERVIZI SRL	300.000	303.000	306.030
Trasporto funebre	A1	ADE SERVIZI SRL	127.077	127.712	128.351
Spese lavori cimiteriali	A1	ADE SERVIZI SRL	5.000	5.000	5.000
Corrispettivo gestione Polo	A1	COMUNE DI PARMA	465.566	465.566	465.580
Aggio forno crematorio Valera	A1	COMUNE DI PARMA	184.584	159.994	159.994
Totali per annualità			1.082.227	1.061.272	1.064.955

COSTI DA RAPPORTI INFRAGRUPPO					
Oggetto/causale dell'obbligazione	Voce CE	Soggetto creditore	2026	2027	2028
Funerali gratuiti da convenzione	B7	ADE SERVIZI SRL	15.000	15.000	15.000
Assistenza software	B7	IT.CITY SPA	22.250	22.250	22.250
Consumo idrico Salsomaggiore	B7	EMILIAMBIENTE SPA	1.000	1.000	1.000
Canone subconcessione	B8	PARMA INFRASTRUTTURE SPA	450.000	300.000	150.000
Canone manutenzione e gestione Datacenter	B7	LEPIDA SCPA	12.334	12.580	12.832
Linea dati Fibra	B7	LEPIDA SCPA	1.000	1.000	1.000
Totali per annualità			501.584	351.830	202.082

4.6 Relazione dell'organo amministrativo

La definizione del Piano Programmatico 2026-2028 rappresenta un momento strategico per ADE S.p.A., confermando l'impegno della Società volto a garantire servizi cimiteriali di qualità, inclusivi e sostenibili, coerenti con le linee di indirizzo del Socio unico, Comune di Parma.

La programmazione triennale non si limita alla gestione ordinaria, ma orienta le attività verso obiettivi di lungo termine: valorizzazione del patrimonio storico e culturale, innovazione dei servizi, digitalizzazione

dei processi, sostenibilità ambientale e inclusione sociale. In particolare, gli investimenti programmati sul patrimonio cimiteriale e le iniziative dedicate all'accessibilità e alla partecipazione rappresentano scelte deliberate per rafforzare la centralità dei cimiteri come luoghi di memoria, cultura e identità comunitaria.

ADE conferma, inoltre, l'attenzione alla sostenibilità economico-gestionale, attraverso un utilizzo prudente e strategico delle risorse, integrando il consolidamento operativo con lo sviluppo del capitale umano e delle competenze del personale. Le azioni previste puntano a rafforzare la capacità della Società di rispondere ai bisogni della collettività, garantendo continuità, efficienza e trasparenza nella gestione dei servizi, anche attraverso forme innovative di collaborazione con enti, istituzioni e stakeholder locali.

Con questo Piano, ADE S.p.A. riafferma la propria vocazione al servizio pubblico e alla responsabilità sociale, promuovendo un modello di governance attento, partecipato e orientato alla qualità complessiva dei servizi, alla tutela del patrimonio e alla valorizzazione del territorio, nel pieno rispetto degli obiettivi strategici definiti dal Comune di Parma

5 Strumenti di monitoraggio

5.1 Programmazione operativa

Denominazione obiettivo operativo	Fasi / Attività	Scadenza programmata (trimestre / anno)	Struttura responsabile
2.13.03 Ottimizzazione dei consumi	Riduzione consumi energetici a seguito di investimenti e/o misure di contenimento stagionali nella gestione strutture	IV / 2026	
		IV / 2027	
		IV / 2028	
2.14.01 Gruppo Comune di Parma - Potenziamento del controllo analogo	Introdurre indicatori di efficienza per i principali servizi erogati dalla società.	IV / 2026	
		IV / 2027	
		IV / 2028	
2.14.03 Valore Pubblico di Gruppo	PIAO Consolidato sperimentale - collaborazione	I / 2026	
		I / 2027	
		I / 2028	
3.04.03 Programma culturale unico	Implementazione agenda unica con eventi culturali e turistici patrocinati e coorganizzati	IV / 2026	
		I / 2027	
		I / 2028	
1.08.03 Missione 100 città climaticamente neutrali e smart		Scegliere un elemento.	
		Scegliere un elemento.	
		Scegliere un elemento.	
1.08.02 Produzione di energia da fonti rinnovabili	Installazione impianto fotovoltaico al cimitero di Marore	I / 2026	
		Scegliere un elemento.	
		Scegliere un elemento.	
3.04.17 La cura della memoria	Aggiornamento regolamento cimiteriale	II / 2026	
	Aggiornamento Piano Regolatore Cimiteriale	IV / 2027	
	Aggiornamento Piano particolareggiato dell'Ottagono alla Villetta	IV / 2027	
	Digitalizzazione Archivio Storico di ADE	IV / 2027	
		Scegliere un elemento.	
		IV / 2026	

3.06.06 Città della memoria	Il racconto delle storie di cittadine e cittadini che ora riposano al Cimitero della Villetta mediante la realizzazione di podcast in collaborazione con le scuole	IV / 2026	
	Il racconto delle storie di cittadine e cittadini che ora riposano al Cimitero della Villetta mediante la realizzazione di podcast in collaborazione con le scuole	II / 2027	
		IV / 2026	
4.10.03 Digitalizzazione Polo Integrato Animali d'Affezione	Digitalizzazione modulistica canile e gattile	IV / 2026	
		Scegliere un elemento.	
		II / 2027	
4.10.06 Realizzazione Cimitero degli Animali a Valera	Realizzazione Cimitero degli Animali a Valera	II / 2027	
		Scegliere un elemento.	
		IV / 2026	
2.06.04 Oltre il PEBA - Piano Eliminazione Barriere Architettoniche: promuovere l'accessibilità e l'inclusione nei servizi e nelle strutture	Promuovere l'inclusione delle persone con disabilità nei servizi cimiteriali, culturali e sociali, mediante la stipula di convenzioni e collaborazioni con associazioni e federazioni del settore	IV / 2026	
		IV / 2028	

5.2 Indicatori di performance (KPIs)

INDICATORI DI OUTPUT				
<i>Misurano quantitativamente l'attività effettivamente svolta, in termini di numero di unità prodotte, di prestazioni erogate, di utenza servita, etc.</i>				
Indicatore	Unità di misura / Modalità di calcolo	Target		
		2026	2027	2028
Esumazioni realizzate	Numero esumazioni	272	241	193
Estumulazioni realizzate	Numero Estumulazioni	700	700	700

INDICATORI DI EFFICIENZA / ECONOMICITÀ				
<i>definiti come rapporto fra risultati ottenuti (output) e risorse impiegate (input): misurano la rispondenza dell'attività del gestore all'esercizio delle proprie funzioni</i>				
Indicatore	Unità di misura / Modalità di calcolo	Target		
		2026	2027	2028
Costo medio operatori per operazione effettuata	Costo addetti / numero operazioni	311	314	320

INDICATORI DI EFFICACIA				
<i>definiti come rapporto fra il risultato atteso (outcome) e il servizio effettivamente erogato (output): misurano la capacità di rispondere in maniera efficace ai bisogni dei cittadini/utenti, ovvero la capacità di raggiungere gli obiettivi previsti dal contratto o dalla programmazione</i>				
Indicatore	Unità di misura / Modalità di calcolo	Target		
		2026	2027	2028
Parametro produttività per operatore	Numero operazioni / numero totale addetti	149	147	145

INDICATORI DI QUALITÀ				
<i>misurano la capacità di generare una percezione di soddisfazione, ovvero il grado in cui il servizio soddisfa le esigenze esplicite ed implicite dell'utenza</i>				
Indicatore	Unità di misura / Modalità di calcolo	Target		
		2026	2027	2028
Grado di apprezzamento strutture cimiteriali	Numero risposte positive / Numero questionari compilati	>75%	>75%	>75%
Grado apprezzamento servizi cimiteriali erogati	Numero risposte positive / Numero questionari compilati	>75%	>75%	>75%
Grado apprezzamento cortesia del personale	Numero risposte positive / Numero questionari compilati	>75%	>75%	>75%
Tempi medi risposta ai reclami dell'utenza	Giorni intercorsi dal reclamo alla risposta / Numero di reclami	5	5	5

INDICATORI DI IMPATTO				
misurano gli effetti di medio-lungo termine di un'attività, un programma o una politica su persone, società o ambiente, valutando la creazione di valore pubblico, benessere sociale, efficienza e qualità del servizio				
Indicatore	Unità di misura / Modalità di calcolo	Target		
		2026	2027	2028
Percentuale sepolture scadute estumulate o esumate con interesse	Numero esumazioni ed estumulazioni con interesse / Numero esumazioni ed estumulazioni	76%	77%	78%
Percentuale sepolture scadute estumulate o esumate con d'ufficio	Numero esumazioni ed estumulazioni d'ufficio / Numero esumazioni ed estumulazioni	24%	23%	22%

5.3 Monitoraggio delle attività in concessione

Indicatori prospettici di equilibrio

Indicatore	Formula	2026	2027	2028
Incidenza costi di funzionamento	Costi funzionamento / Totale entrate			
Capacità di autofinanziamento	Risultato operativo / Investimenti			
Margine operativo	Risultato operativo / Entrate			
Copertura investimenti	Entrate / (Costi funz. + Invest.)			
Equilibrio economico complessivo	Risultato netto ≥ 0	✓	✓	✓

Parma, 23 marzo 2026

l'Amministratore Unico
(avv. Matteo Petronio)

Il Direttore Generale
(dott.ssa Barbara Cherchi)

Per la regolarità contabile:
il Responsabile dell'Area Amministrazione, Finanza e Controllo
(dott. Iacopo Benedetti)

Per la regolarità tecnica:
la responsabile dell'Area Tecnica-Operativa
(dott.ssa Eleonora Cernul)