

Attualità **L'esternalizzazione dei servizi cimiteriali e funebri del Comune di Parma: la costituzione di ADE s.p.a.**

di Gabriele Righi (*)

Relazione effettuata a Roma il 15/12/2005 in occasione di SEFITdieci 2005, il tradizionale forum di approfondimento di temi del settore funerario organizzato da SEFIT Federutility.

Nel periodo 1998-2004 si sono avute mediamente 1.752 sepolture annue così composte:

Inumazioni	254	14,5%
Tumulazioni avelli	1.188	67,8%
Tumulazioni strutture private	185	10,6%
Cremazioni	125	7,1%
TOTALE	1.752	100,0%

I punti di luce votiva sono 55.000.

Entrate da concessioni: circa 2,5 milioni di euro.

Le onoranze funebri sono circa 850 pari al 45% del mercato comunale e al 27% di quello provinciale (dal 2002 i trasporti non sono più in regime di privata).

Il progetto di esternalizzazione inizia nella prima-

vera del 2003. L'azienda è operativa dal 12 agosto 2004.

Il percorso

Al di là delle problematiche tecniche legate alle trasformazioni, è utile soffermarsi su alcuni punti significativi del percorso il cui tratto essenziale è costituito dal passaggio da un obiettivo politico generale di esternalizzazione ad una politica cimiteriale più definita.

Nella definizione del problema connesso all'obiettivo ci si è resi conto che non si era di fronte ad un problema di efficienza (come spesso ci si attende), ma di efficacia, e che la costituzione di un'azienda comportava soprattutto inizialmente maggiori costi e una modifica radicale nella politica di

Cimiteri	Superficie (mq)	Avelli adulti (incluse perpetuità)	Campi (posti salma)	Strutture private (posti salma)	Totale (posti salma)
1. Villetta	165.000	35.409	6.159	10.131	51.699
2. Marore	21.842	10.035	629	1.680	12.344
3. Vigatto	10.340	4.065	400	580	5.045
4. Ugozzolo	8.352	3.470	700	240	4.410
5. Valera	8.925	3.030	260	1.227	4.517
6. Baganzola	5.720	2.183	290	200	2.673
7. San Pancrazio	3.034	1.168	160	88	1.416
8. Viarolo	2.926	820	220	70	1.110
9. Eia	1.295	270	40	0	310
Totale	227.434	60.450	8.858	14.216	83.524

bilancio dell'ente.

Costituire un'azienda cimiteriale senza reinvestire nel settore tutte le risorse o gran parte delle risorse da esso generate non aveva molto senso e non ne valeva la pena.

Inizialmente si dava per scontato che comunque ci dovesse essere l'apporto di capitali privati per far fronte alle forti necessità di investimento. Si era però consapevoli che il primo socio dell'eventuale società mista dovesse essere il Comune stesso, nel senso che dapprima occorreva effettivamente conoscere in termini aziendali che cosa vuol dire gestire i cimiteri in una logica appunto d'azienda: quali erano i costi effettivi e quali i margini di miglioramento.

Questo ha fatto sì che in un primo tempo venisse affidata alla società a capitale interamente pubblico la gestione dei servizi, compresa la manutenzione ordinaria, escludendo quindi la parte immobiliare-concessoria, e che con gradualità venissero affidate anche queste parti. Dal 2006 la società si occuperà anche della manutenzione straordinaria e il Comune garantirà flussi di risorse sufficienti per passare dalla manutenzione emergenziale a quella preventiva e programmata. Nel frattempo per la realizzazione del tempio di cremazione si è fatto ricorso alla finanza di progetto.

Da questa prima fase del percorso dovevano uscire gli elementi utili per riconsiderare anche le tariffe.

Attività cimiteriali e funebri: la politica tariffaria

All'interno di questo percorso si è inserita anche la necessità della separazione societaria tra attività cimiteriali e attività funebri imposta dalla legge della Regione Emilia-Romagna n. 19 del 2004 che ha tra l'altro disciplinato l'attività funebre introducendo elementi di trasparenza nel settore.

Anche questo elemento ha contribuito a chiarire il senso della presenza pubblica nel settore funebre commerciale.

La presenza pubblica sul segmento commerciale del settore funerario deriva storicamente a due esigenze congiunte: calmierare i prezzi dei funerali e, nello stesso tempo, riversare gli utili che si generano in questo segmento, per coprire le perdite della gestione cimiteriale, le cui tariffe risentono ancora dell'impostazione che avevano quando non tutti i servizi erano a pagamento, e per finanziare – almeno in parte – le spese di manutenzione e di conservazione dei cimiteri stessi.

In relazione al primo aspetto (il ruolo di calmiera), si può sostenere che le innovazioni normative, se ben applicate, consentono un miglioramento del li-

vello di trasparenza e quindi di concorrenza di prezzo/qualità nel mercato funebre, contenendo l'asimmetria informativa e le distorsioni da essa derivanti che rendevano l'utente, cioè la domanda di servizi, la componente debole del mercato, e introducendo precisi requisiti professionali e aziendali (numero minimo di addetti, percorso formativo, struttura e dotazione) per l'esercizio dell'attività funebre.

A questo proposito, è ormai condivisa la percezione che i costi che le famiglie devono sostenere in occasione di un lutto siano diventati eccessivi, soprattutto in questa contingenza economica.

L'obiettivo della presenza pubblica non può non essere anche quello di contrastare la dinamica dei prezzi e ad esso vanno ricondotte sia le scelte comunali che quelle aziendali.

Supponendo rigida la spesa delle famiglie per funerali e sepolture, le scelte aziendali in chiave pubblica devono essere tali da non intercettare una maggior quota delle risorse del mercato funebre a parità di ogni altra condizione, inteso come mercato integrato, sfruttando una rendita di posizione, ma sfruttare la forza della propria posizione per far beneficiare tutte le famiglie coinvolte da un evento luttuoso (non solo quelle clienti) dei vantaggi derivanti da azioni volte a migliorare la trasparenza e la concorrenza. Ciò significa far derivare la redditività prevalentemente dalla riduzione dei costi.

Nello stesso tempo se l'azienda pubblica di onoranze è messa nelle stesse condizioni competitive delle private, se cioè ad esse non si attribuisce anche il compito di finanziare la gestione cimiteriale ammesso che la politica tariffaria cimiteriale riesca a coprirne i costi, gli utili che si generano possono essere reinvestiti nello stesso segmento ad esempio nelle strutture per il commiato.

La politica tariffaria adottata copre tutti i costi cimiteriali: le tariffe delle operazioni coprono i costi di personale, con una quota delle entrate concessorie si coprono le spese di manutenzione.

Altre azioni indotte dall'esternalizzazione

Non vanno sottaciuti altri effetti diretti e indiretti della costituzione aziendale:

- la valorizzazione dei cimiteri soprattutto di quello monumentale quali "Città della memoria" con una forte attività di promozione e di apertura dei cimiteri stessi operata dalla società;
- il rilievo e la schedatura della parte monumentale del cimitero urbano;
- il piano cimiteriale che verrà elaborato nel 2006 che si occuperà anche della disciplina delle parti di interesse storico dei cimiteri.

La politica del personale

La previsione dello statuto:

“L’assemblea straordinaria può deliberare l’assegnazione di utili ai prestatori di lavoro dipendenti dalla Società o da società controllate mediante l’emissione, per un ammontare corrispondente agli utili stessi, di speciali categorie di azioni da assegnare individualmente ai prestatori di lavoro. In tal caso il capitale sociale deve essere aumentato in misura corrispondente.

L’assemblea straordinaria può inoltre deliberare l’assegnazione ai dipendenti della Società o di società controllate di strumenti finanziari, diversi dalle azioni, forniti di diritti patrimoniali o diritti amministrativi, escluso il voto nell’assemblea degli azionisti. L’assemblea straordinaria prevede in que-

sto caso le modalità relative alle condizioni di esercizio dei diritti attribuiti, alla possibilità di trasferimento ed alle eventuali cause di decadenza o riscatto.”.

La previsione del contratto di servizio: *“La Società si impegna ad applicare al personale del Comune che passerà alle dipendenze dirette della medesima, il contratto collettivo nazionale di lavoro FEDERGASACQUA (Settore funerario), fatta salva l’applicazione di specifiche disposizioni di legge in materia, garantendo il miglioramento economico e normativo, a parità di prestazioni, rispetto al trattamento giuridico-economico in essere.”.*

(*) Dirigente Servizi cimiteriali del Comune di Parma