

## Attualità **La riforma può aprire la porta alla internazionalizzazione dei servizi funebri e cimiteriali in Italia?**

di Daniele Fogli (\*)

*Intervento presentato in occasione della giornata di studio “La riforma dei Servizi Pubblici Locali alla luce del regolamento attuativo: le operazioni strategiche per le «in house»”, organizzata da Arezzo Multiservizi s.r.l. col patrocinio del Comune di Arezzo ed ivi tenutasi il 16 dicembre 2010.*

### **Premessa**

È un periodo difficile per chi come noi opera in questo settore!

Siamo alle prese con una triplice crisi: globale, di settore e di genere.

### La crisi globale:

Siamo destinati a convivere per molti anni (con il culmine negativo, probabilmente nel 2012) con una crisi economico finanziaria globale per i cosiddetti Paesi industrializzati, che modificherà ampiamente le abitudini e gli stili di vita, le disponibilità economiche delle famiglie e le priorità. Riflessi importanti li avvertiremo anche in campo funebre e cimiteriale.

### La crisi di settore:

La *killer application* del nostro settore si chiama cremazione. Al crescere della sua incidenza vi saranno effetti non recuperabili sia in campo funebre, che in quello cimiteriale, che per i marmisti e i produttori di beni per il settore (ad es. costruttori di bare).

### La crisi di genere:

Dalle gestioni in economia diretta nelle medie e grandi città si è passati dapprima alle aziende municipalizzate, poi alle aziende speciali, quindi alle Spa e in particolare alle cosiddette “in house”; ora c'è un altro cambiamento epocale alle porte: i servizi pubblici locali, grazie all'articolo 23-bis e al regolamento attuativo, verranno sempre più privatizzati e quindi si faranno strada altri modelli e cioè la società mista pubblico privato e la concessione a terzi.

### **L'analisi**

La legge stabilisce che un Comune deve garantire come servizi essenziali quelli cimiteriali e quelli necroscopici.

In ambito cimiteriale l'unico vero obbligo è quello di sepoltura e in campo comune di inumazione.

Il resto (la disponibilità di un crematorio, la disponibilità di tombe o aree cimiteriali da concedere, la illuminazione elettrica votiva) sono dei “di più” che nel tempo sono stati richiesti dapprima dalle classi sociali più agiate e col tempo sono divenute un fenomeno di massa, per emulazione.

Ma, inesorabilmente, la cremazione sta sostituendo e sostituirà sempre più nelle scelte individuali la inumazione in campo comune e la tumulazione feroce in loculo stagno. La tumulazione areata avrà bisogno di anni prima di diventare significativa.

La diffusione della cremazione ha indotto o sta inducendo diverse Amministrazioni comunali a prevedere la installazione di impianti di cremazione non solo nei capoluoghi di provincia (impianti di primo livello), ma anche in comuni di dimensioni inferiori (impianti di secondo livello). Talvolta a pochi chilometri l'uno dall'altro, dove le logiche di campanile prevalgono su quelle programmatiche, con un evidente fallimento della pianificazione regionale prevista dalla L. 130/2001. Il risultato è che i crematori saranno oggetto, laddove si costruiscano numerosi altri impianti nelle vicinanze, ad una concorrenza esasperata di prezzo. E pertanto l'unica strada possibile per la cremazione è quella di investire, oltre che nella economicità di esercizio, in qualità e servizi collaterali innovativi.

La politica cimiteriale dovrà essere completamente rivista:

Sia per una revisione ragionata della politica tariffaria, sia per introdurre dal punto di vista regolamentare e sostanziale sistemi di pagamento di prestazioni fornite ai vecchi concessionari (talvolta perpetui) e puntare sul massimo sfruttamento di sepolture già realizzate in tempi passati.

A questa impostazione, da applicare con decisione, dovrà fare da contraltare una politica immobiliare che garantisca effettivamente una offerta di posti salma (e ancor di più di posti per urne cinerarie) diffusa sul territorio e anticipatrice della domanda.

E anche in questo caso è la qualità e la introduzione di soluzioni innovative che potrà fare la differenza.

Nelle aree ad alta incidenza di cremazione si sarà alle prese con il fenomeno del ritorno nella disponibilità del gestore dei cimiteri dei loculi per i quali si è estinta la concessione (ad es. perché erano stati concessi a 30 o 40 anni negli anni del boom economico). E quindi occorrerà rivedere i piani economico finanziari dei gestori di cimiteri per cercare un equilibrio non più basato su forti apporti da margini tariffari determinati da concessioni cimiteriali di nuova costruzione, ma dal rendimento del patrimonio già costruito, da ricondizionare e da non aver paura di riconcedere anche agli stessi vecchi concessionari.

L'alternativa è l'abbandono dei cimiteri da parte dei cittadini che hanno tutta la convenienza a portare le urne cinerarie in luoghi diversi.

Tre sono gli strumenti necessari per il governo di una politica cimiteriale degna di questo nome, che occorre siano uniti ad una dose consistente di managerialità:

regolamento di polizia mortuaria comunale, piano dei cimiteri, sistema tariffario.

Circa la forma di gestione:

per città di medie e medio-grandi dimensioni ormai occorre dimenticarci dello strumento della società "in house". Quindi occorre puntare sull'affidamento a terzi, o una società mista.

Ma vi è anche la possibilità, se sussiste adeguata efficienza gestionale, che la vecchia impresa pubblica partecipi alla prima gara su tutto il territorio nazionale.

L'ambito necroscopico può essere garantito sia da soluzioni minimali (raccolta salme incidentate, funerali per indigenti garantiti dall'Ente Locale) sia ancora con una convenzione con l'azienda ospedaliera/Istituto di Medicina Legale per la fornitura di quei servizi che la legge assegna al Comune, ma che questi può far svolgere anche da terzi predefiniti (dal D.P.R. 285/90).

L'ambito funebre, non è un servizio obbligatorio.

Ma dove esistono delle imprese pubbliche questo servizio nacque per contrastare il malaffare imperante con una azione (qualcuno la chiamerebbe la *mission*) calmieratrice e moralizzatrice veramente considerevole, tanto che ancor oggi l'impresa pubblica, se presente, è la scelta favorita da una buona quota di cittadinanza, che vede in essa uno strumento capace di assisterlo nei funerali di un proprio caro.

In assenza di un soggetto con tale *mission*, non si ritiene che il sistema privato puro sia capace di garantire una concorrenzialità sana e a prezzi giusti.

Attenzione però, in una impresa pubblica o mista è utile fissare fin dall'inizio il *range* di profittabilità prevista per la società funebre, specie se questa è controllata dalla società che svolge attività cimiteriale:

difatti si sarebbe altrimenti tentati, per coprire i costi gestionali cimiteriali, di far lievitare oltre misura l'utile dell'impresa funebre per ridurre l'incidenza delle "compensazioni economiche" comunali, vanificando sia l'azione calmieratrice, sia pure quella moralizzatrice (per l'elevata necessità di ampliamento del segmento di mercato da acquisire).

Chi potrà procedere al riassetto del sistema funerario italiano?

Nel settore funebre la situazione è particolarmente difficile, in quanto siamo in presenza di un "mercato imperfetto", dove l'asimmetria informativa tra domanda e offerta è sotto gli occhi di tutti.

Inoltre, nel primo decennio di questo secolo, le norme che diverse Regioni hanno approvato non sono state significative per la regolazione di questo settore, e nemmeno sono riuscite a frenare la crescita abnorme di imprese funebri operanti, tanto che si stima si sia ormai vicini alla media nazionale di 100 funerali annui per impresa funebre.

Il sistema, secondo diversi studiosi, sta in equilibrio con imprese funebri strutturate che presentino una media di 200 funerali annui, il che vuol dire, su scala nazionale, almeno un dimezzamento dell'attuale numero di soggetti che operano nel settore funebre italiano.

Personalmente ritengo che la cultura manageriale di una quota consistente di soggetti operanti nel settore funebre italiano non sia tale da permettere loro di contribuire con efficacia alla razionalizzazione del settore.

È invece possibile che una tale razionalizzazione del settore passi attraverso l'investimento di capitali esteri anche nel nostro Paese, in particolare nelle zone del Nord e, forse, del Centro del Paese, aree meno esposte al rischio di criminalità organizzata.

E, forse, se il sistema degli Enti Locali sarà capace di affrontare con serietà e non solamente con la voglia di far cassa i processi di privatizzazione parziale o totale determinati dall'articolo 23-bis del D.L. 112/2008 e s.m.i., si potrebbe anche puntare sullo sviluppo di società ad azionariato diffuso, una versione moderna delle municipalizzate di inizio secolo.

Nel settore cimiteriale (in senso lato) la privatizzazione è più difficile, in quanto la profittabilità del servizio è nettamente inferiore del comparto funebre. È inoltre complicata dalla presenza di investitori che sono più dei costruttori che non dei gestori, attenti a costruire rapidamente e quanto più possibile sepolture, per poi cederle a cittadini esasperati da carenza di offerta di posti salma. È l'esperienza italiana del *project financing* in campo cimiteriale: esattamente il contrario di quel che servirebbe, cioè dei gestori cimiteriali, capaci di valorizzare il patrimonio esistente e far crescere la componente di servizio.

Quel che necessita come tipologia di socio operativo per le società miste, in vari comuni di medio grandi dimensioni già organizzati con proprie società di capitali, è soprattutto un soggetto con forti capacità manageriali. Meno interessanti, anche se talvolta utili, soggetti capaci di fare pulizie e operazioni cimiteriali.

All'estero sussistono da anni esperienze gestionali cimiteriali non pubbliche, sia completamente private (in particolare in USA, Canada, Australia), sia miste (in particolare in Spagna, in Ungheria). Ma sono esperienze accompagnate da legislazioni di settore precise e con sistemi di controllo, spesso, efficaci.

Non so se sussistano le condizioni per avere in Italia un meticciamiento con realtà straniere. Di certo sarebbe utile confrontarsi con le migliori realtà imprenditoriali europee e internazionali in genere, quando la privatizzazione del mercato italiano conseguente all'applicazione dell'articolo 23bis agirà anche in campo cimiteriale. È da augurarci che le gare che si andranno a fare siano costruite in maniera da tutelare il ruolo del cimitero, che in Italia non è quello di un parco, ma di memoria storica della collettività, spesso vero e proprio museo all'aperto. E ancora che vi sia grande attenzione ai soggetti che intenderanno investire in questo settore.

I comuni, da un lato, dovranno garantire un sistema tariffario adeguato, capace di determinare effettive

condizioni di profittabilità, ma dall'altro i cosiddetti soci operativi dovranno anche disporre di capitali importanti, visto che i Comuni saranno sempre meno in condizione di apportarne.

Concludo con una suggestione: La società ad azionariato diffuso

Oltre alla ipotesi della cessione totale della impresa pubblica o alla cessione parziale di quote della società pubblica per farla diventare mista, con il coinvolgimento di un socio operativo, si potrebbe anche sperimentare la strada della società ad azionariato diffuso:

a) con un nocciolo duro (tra 1/3 e il 51% del capitale) da cedere, per i cimiteri, a soggetti imprenditoriali non impresari funebri, per la nota questione dell'obbligo di separazione societaria. Nel solo caso di cessione di quote societarie di impresa funebre è del tutto legittimo prevedere una cessione a imprese funebri purché non operanti nel bacino in cui svolge la propria attività l'impresa funebre pubblica, e questo per ovvi motivi di garanzia di concorrenza e di eliminazione di cartelli;

b) un'altra quota importante (tra il 15% e 1/3 del capitale) riservata a dipendenti, e in particolare al *management*, ancor più motivati nell'apporto lavorativo. Desidero sottolineare che soprattutto in campo cimiteriale è l'attuale management che possiede il *know how*;

c) l'ultima quota di capitale riservata a cittadini residenti nel Comune/Provincia di operatività, intenzionati ad assicurarsi il possesso di quote societarie di una impresa che nell'immaginario collettivo "non rimarrà mai senza lavoro" e che ha nei propri obiettivi una redditività prevista in un *range* che viene dichiarato preventivamente ogni anno. A quel punto occorrerà valutare la successiva collocazione sul mercato anche di titoli obbligazionari, laddove la società operi su un mercato ben più vasto di quello locale.

Il ruolo del Comune, inizialmente detentore di quote societarie, diverrebbe nel tempo sempre meno importante, man mano che gli altri soggetti assumono le loro partecipazioni nella società ad azionariato diffuso, fino a svolgere, al termine del percorso di privatizzazione, i ruoli propri di regolatore, pianificatore, indirizzo e controllo.

(\* *Responsabile attività internazionali Federutility SEFIT*)