



Sig.ri Soci,

con la presente relazione andiamo a concludere la gestione dell'anno 2013, ultimo del mandato di questo Consiglio.

Chiudiamo il nostro mandato con alcune preoccupazioni rivolte al continuo crescere di norme gestionali che, se da una parte hanno anche una loro logicità, dall'altra rischiano di ingolfare il lavoro quotidiano della Società, ma chiudiamo il nostro mandato anche con molte soddisfazioni sia per i risultati ottenuti, sia per le testimonianze di stima del lavoro fatto fino ad oggi, testimonianze che investono non solo il Consiglio di Amministrazione, ma anche tutto il personale che con il suo operato ha garantito il raggiungimento di un livello di servizio, certamente migliorabile, ma che ottiene quotidianamente apprezzamenti sulla professionalità e sulle capacità operative.

I cittadini ce ne danno conferma con continui attestati di stima. Di questo sono fiero non tanto per me ed il resto del Consiglio, quanto per chi è in prima linea con gli utenti.

I risultati ottenuti ci hanno portato a raggiungere una posizione di rilevanza a livello nazionale come caso di eccellenza sia per la buona gestione economica che per l'attenzione ai temi che la gente esprime quando viene nei luoghi dove sono seppelliti i loro cari: sicurezza, dignità e risposte alle loro esigenze.

Su questa linea il sottoscritto, con tutto il C.d.A., ha operato fino ad oggi.

Per fare questo però era necessario avere anche la certezza economica che garantisse, per la durata della Società, un equilibrio finanziario, c'era cioè bisogno di un vero e proprio "Piano Industriale" che fornisse dati e certezze sul futuro economico della Società stessa.

Questo è avvenuto in ritardo, non per volere nostro, ma - come tutti ricordano - per i vincoli che avevano investito le Società "in house", e che poi, a seguito della sentenza della Corte Costituzionale che ha ribadito l'esito del referendum popolare sulla gestione delle Società pubbliche ha confermato la naturale scadenza delle Società "in house" in essere e, per quanto riguarda Arezzo, fino ad oggi, il mantenimento della gestione del servizio cimiteriale alla nostra Società.

Così finalmente siamo arrivati alla definizione del "Piano Industriale" che, proprio in questi giorni (esattamente il 27 marzo u.s.) è stato approvato in Consiglio Comunale, ottenendo un consenso unanime.

Ritengo opportuno, visto la forte importanza che questo strumento ha nella corretta gestione di una Società, riportarne anche in questa sede una breve sintesi.

La Società ha operato per 5 anni nella gestione dei siti cimiteriali del Comune di Arezzo, realizzando importanti investimenti di recupero strutturale degli stessi, ampliamenti di vari siti cimiteriali, nonché la realizzazione del tempio crematorio, il tutto per circa 6 milioni di euro.



L'importante livello degli investimenti realizzati è stato conseguito garantendo copertura economica e finanziaria, nonostante una bassa dotazione di capitale iniziale e l'applicazione di tariffe cimiteriali costanti, mai incrementate nemmeno per l'adeguamento Istat.

Nel presente piano industriale sono stati programmati investimenti iscrivibili nell'attivo patrimoniale per ulteriori complessivi 5 milioni di euro, da realizzare negli anni di durata residua della Società 2013-2027.

Per assicurare la piena realizzazione degli investimenti programmati secondo il piano economico e finanziario delineato nel presente Piano Industriale, è necessaria l'approvazione da parte dell'Amministrazione Comunale del Regolamento di Polizia Mortuaria Comunale e del Piano Regolatore Cimiteriale, quale strumento di pianificazione territoriale necessario per la realizzazione degli ampliamenti cimiteriali programmati.

In questa fase di start up la Società si è dotata dell'assetto organizzativo necessario per assicurare la gestione residua del contratto di servizio affidatole. Uno degli elementi che caratterizzano l'azienda è proprio la dotazione di risorse umane che garantiscono un livello di know how indispensabile per assicurare una efficiente prestazione del servizio. La scelta di internalizzare le risorse umane può apparire ad una prima analisi in controtendenza con una valutazione di economicità; in realtà, in fase di start up l'azienda ha beneficiato di un know how relativo al personale qualificato proveniente da Fraternita dei Laici che nel corso di questi 5 anni ha aumentato notevolmente il suo valore, implementandosi con il nuovo personale dipendente e per la continua qualificazione e formazione di tutto l'organico. Questo permette una qualificata risposta alle attese della cittadinanza: è innegabile che l'utenza percepisca la qualità del servizio cimiteriale in riferimento sia agli investimenti effettuati che all'efficienza del personale.

I numeri del piano:

-il piano industriale recepisce interamente il piano degli investimenti programmati dalla Società per il periodo 2013-2027, dimostrando la sostenibilità degli importanti interventi che si renderanno necessari negli anni futuri;

-il piano industriale, pur con i correttivi che si renderanno indispensabili (di cui ai punti successivi), prevede la copertura economica e finanziaria degli impegni previsti attraverso un'attenta attività di pianificazione del cash flow ed economie nei costi per acquisti di materie e servizi.

In estrema sintesi si riepilogano i valori del piano industriale:

-è prevista la realizzazione di investimenti iscrivibili nell'attivo patrimoniale per complessivi 5 milioni di Euro;

-è previsto un piano di ricavi complessivi di 50 milioni di Euro;

-la remunerazione media del piano si attesta attorno al 4% annuo;

-gli indici di bilancio economici/patrimoniali e finanziari sono in linea con le medie di mercato e il piano industriale risulta coerente con tali indici.



In particolare:

- gli indicatori economici presentano un trend positivo: il valore della produzione infatti presenta uno sviluppo più che proporzionale rispetto all'andamento dei costi operativi, dei costi totali e dei costi del lavoro e dei servizi esterni.
- gli indicatori reddituali presentano un trend positivo: l'azienda presenta una capacità reddituale tale da coprire i costi dell'esercizio e generare una remunerazione del capitale positiva, anche se risente di un non adeguato livello di capitalizzazione, come riportato successivamente.
- gli indicatori finanziari: la Società presenta una apprezzabile capacità di generare flussi di cassa positivi nonostante l'intensa politica degli investimenti; gli indici di struttura risentono anch'essi di un non adeguato livello di capitalizzazione.

L'andamento del valore economico dell'azienda è il seguente:

- € 3.830.000,00 nel 2008 (primo anno di attività)
- € 5.018.000,00 nel 2020 (metà del piano)
- € 6.056.000,00 nel 2027 (ultimo anno del piano industriale)

Interventi necessari:

La Società è stata costituita con un capitale sociale che risulta inadeguato ai valori di bilancio: il capitale sociale fisiologico dovrebbe essere circa 2,5 milioni di Euro; si renderebbe necessario quindi un ulteriore versamento di capitale sociale per 1 milione di euro, anche in natura.

Questa sottocapitalizzazione ha imposto un forte ricorso all'autofinanziamento e può penalizzare l'azienda sia da un punto di vista finanziario/patrimoniale che economico, ad esempio rendendo non sufficientemente appetibile una possibile cessione di quote o particolarmente difficoltoso il ricorso al capitale di terzi.

Alla luce di quanto sopra, si renderebbero auspicabili i seguenti interventi:

1. nuovo apporto di capitale sociale, anche in natura;
2. mantenimento in azienda degli utili conseguiti mediante l'iscrizione a riserva, come più volte auspicato in sede di relazione al bilancio societario annuale da parte del presidente del consiglio di amministrazione: contribuirebbe, anche se in minima parte, ad una lenta ricapitalizzazione della Società;
3. aumento della durata della Società al 2060: consentirebbe di disporre di un lasso di tempo più congruo per la ricapitalizzazione e il ritorno economico degli investimenti, tenuto anche conto del fatto che il ciclo produttivo legato alle concessioni cimiteriali 40-ennali avrebbe modo di arrivare a naturale compimento.

Altro elemento necessario per poter assicurare la sostenibilità del piano industriale è l'adozione di un piano tariffario che tenga progressivamente conto dell'adeguamento degli standard dei servizi resi alla cittadinanza nei vari siti cimiteriali.



Quello che si evince da questa breve sintesi è che il Piano Industriale evidenzia un dato rilevante:

la buona gestione fino ad oggi tenuta da parte del Consiglio di Amministrazione dell'Arezzo Multiservizi di questa Società.

Infatti nonostante che :

- siano state realizzate importanti opere, per un importo complessivo superiore a € 6.000.000,00, senza, fino al 31/12/2012, aumentare le tariffe non adeguandole neanche all'incremento dell'inflazione e quindi senza andare a toccare le tasche dei cittadini ;

- si sia, anche grazie alle scelte programmatiche e tecnologiche messe in atto nel piano degli investimenti, ridotto il costo delle luci votive (operazione particolarmente apprezzata in quest'ultimo anno dove più fortemente si è fatta sentire la crisi);

- siano state messe in atto tutte le procedure affinché i cittadini, in un momento così grave dell'economia italiana, avessero tutte le agevolazioni possibili per far fronte alle spese necessarie, prima fra tutte la possibilità di rateizzare le spesa della tariffa e l'uso di tutti i mezzi finanziari elettronici;

- abbia distribuito ai due soci (Comune di Arezzo e Fraternita dei Laici) fra utili, sponsorizzazioni, affitti e pagamenti di vario genere, somme di notevole importanza economica (si veda anche la relazione della gestione dell'anno 2011 nonché gli ultimi ordini del giorno del consiglio di amministrazione) a cui vanno aggiunte altre somme erogate (sia nel 2012 che in quest'anno) in base a bando aperto e pubblico, ai progetti di tutte le associazioni aretine che la Società ha ritenuto degni e conformi alle norme previste dal sopra citato bando;

- l'alto spirito sociale ed etico che la Società ha mantenuto sempre nelle sue decisioni e nelle procedure di gara, tutte ad evidenza pubblica;

- l'aver riorganizzato completamente il servizio eliminando quasi tutte le esternalizzazioni delle operazioni, assumendo personale, dando all'utenza un'innegabile percezione di qualità del servizio e di efficienza del personale che, fra l'altro, riceve continui aggiornamenti sia professionali che sulla sicurezza generale;

- aver dato seguito ad operazioni di finanziamento per la creazione del tempio crematorio e dell'impianto fotovoltaico, che non solo riescono da sole a pagare il costo degli interessi dei mutui assunti, ma a creare anche somme superiori ai costi, tali da costituire un vero e proprio utile alla Società;

- aver agito in modo tale che tutto il lavoro messo in atto, tutti i cantieri in essere o conclusi non abbiano distolto la nostra attenzione dalle priorità garantendo il servizio di seppellimento in tutti i 52 cimiteri gestiti, anche in situazioni climatiche disagiate.

Abbiamo davanti a noi una Società che ha raggiunto un'importante equilibrio economico, che ha realizzato risparmi di gestione di non poco conto, tanto da aver in cassa somme superiori a quelle del capitale versato al momento della fondazione della Società e che ha raggiunto un valore economico di molto superiore a quello iniziale.



Il tutto grazie anche ad una attenta e continua analisi dell'andamento delle entrate e spese, con verifiche periodiche del cash – flow, per tener sotto controllo l'andamento economico della Società e per permettere una più corretta analisi di flussi di cassa, di gestione e patrimoniale. Questo ha permesso di ottenere indici di bilancio economici/patrimoniali e finanziari in linea con le medie di mercato.

Come si evidenzia sempre nella sintesi di cui sopra, altro elemento fondamentale per una corretta gestione della Società è l'approvazione da parte del Comune di Arezzo dello strumento di pianificazione del Piano Regolatore Cimiteriale.

Anche su questo versante abbiamo in quest'anno lavorato, concludendo proprio in questi giorni il lavoro come concordato con il Comune di Arezzo. Grazie alle sinergie e alla collaborazione non trascurabile fra Arezzo Multiservizi e Amministrazione, è stato assunto a convenzione, tramite selezione pubblica, una giovane architetto utilizzando le possibilità offerte dal progetto regionale, denominato "Giovani Sì"; così siamo arrivati ad essere pronti alla consegna dello strumento che avverrà nei prossimi giorni al fine di permettere all'Amministrazione Comunale di procedere alla conclusione dell'iter burocratico con la sua definitiva approvazione.

Una nota interessante nello studio di questo strumento è l'individuazione di due siti, in area demaniale, da destinare all'accoglimento di animali di compagnia. Su questo delicato punto si stanno muovendo molti fronti interessati e su cui è bene che l'Amministrazione Comunale mantenga un suo controllo diretto al fine di evitare anche incresciose conseguenze di una gestione non controllata del fenomeno.

Come si evince si tratta di un vero e proprio strumento di pianificazione territoriale che dovrà seguire i tempi che tali strumenti impongono, ma che al contempo ha una fondamentale valenza per una giusta programmazione degli investimenti della Società. Va ricordato poi che senza questo strumento non è possibile intervenire con ampliamenti fuori delle mura che delimitano i siti cimiteriali e che solo grazie ad alcune deroghe ottenute in fase assembleare dai soci negli anni passati, abbiamo potuto iniziare la progettazione per l'ampliamento di due siti cimiteriali: Pratanico di cui pensiamo di iniziare i lavori fra settembre ed ottobre, e Bagnoro, che rischiano di non essere in grado di poter dare risposta per la sepoltura delle persone che gravitano nelle aree di influenza di tali complessi.

Insomma un quadro che, ribadisco, inorgolisce tutti gli appartenenti alla Società, dal Consiglio di amministrazione, alla Direzione, agli uffici amministrativi, a tutto il personale a cui va tutta la mia gratitudine.

Sorvolo su tutto il lavoro realizzato dalla nascita della Società fino ad oggi in tutti i settori allo scopo di creare un servizio funzionale, professionale e che ho ricordato nelle mie relazioni che hanno accompagnato il resoconto negli anni passati; ribadisco semmai la filosofia che deve accompagnare il lavoro futuro e che nel 2013 ha avuto già i suoi primi riscontri.



Dall'emergenza ed organizzazione, siamo passati alla fase della manutenzione e della garanzia del servizio in tutti i siti gestiti dalla Società; per ultima, non certo per importanza, alla fase della sicurezza non solo per gli utenti, ma anche per i nostri dipendenti.

Sul fronte di sicurezza lavorativa la Società ha investito molto perché ritiene prioritario che i dipendenti siano adeguatamente formati, abbiano le giuste conoscenze per tutelare la propria salute e siano sempre protetti nelle loro operazioni.

Come dicevamo, partiti da una prima fase in cui il servizio si presentava in modo fortemente deficitario sia strutturalmente che nella organizzazione anche delle più semplici pratiche, si è raggiunta oggi la piena efficienza ottemperando a tutti gli obblighi di legge e trasparenza (vedi *"Carta dei servizi"* e *"Carta dei servizi per il Tempio Crematorio"*, *moduli di gradimento e segnalazioni di disfunzioni, ecc.ecc.*), e si è attuata un'attenta gestione delle risorse finanziarie e un programma di lavori su cui predomina il grado di qualità nella manutenzione dei siti e di sicurezza verso gli utenti.

Ne sono esempio nel 2013 gli interventi di manutenzione dei viali nei Cimiteri di Santa Firmina, Quarata, Ceciliano, S. Agata alla Terrine, Staggiano Bagnoro, Vitiano e Frassineto. A questi si aggiungono gli interventi sui muri perimetrali di Quarata, Badia San Veriano, Campriano.

A questi vanno aggiunti i lavori di somma urgenza effettuati a causa del maltempo che in questi mesi non ha risparmiato le nostre frazioni come Frassineto e Bagnoro.

Altri lavori più o meno complessi sono stati eseguiti in questo anno come:

- la messa in sicurezza dell'obelisco all'interno del cimitero di Policiano;
- la messa in opera di una rampa per diversamente abili a S. Maria Rassinata;
- piccoli lavori di manutenzione a San Firenze con adeguamento e nuovo posizionamento di posti tomba, interventi all'ingresso a Staggiano ed a San Zeno;
- lavori retro emiciclo sinistro cimitero monumentale con un intervento di consolidamento del rivestimento e rifacimento delle pavimentazioni;
- nuove cancellate nel cimitero monumentale;
- ultimazione dei lavori edili di ristrutturazione terza galleria al fine di evitare le continue infiltrazioni di acqua e risanamento, lavori dovuti in gran parte ai danni causati dai lavori di ampliamento del cimitero (Carmassi) del 1998. Nella copertura di tale galleria sono stati posizionati vetri fotovoltaici che garantiscono una produttività di circa Kw 13,00 a proseguo del progetto di innovazione già iniziato con la copertura dell'area Carmassi;
- ripristino viale retro emiciclo destro del cimitero monumentale di Arezzo;
- realizzazione di un percorso museale con messa in opera di lapidi storiche. Il lavoro è stato realizzato completamente con l'apporto della mano d'opera del personale della Società.

Infine aspetto non secondario è la sicurezza dei vari siti cimiteriali a partire da quello cittadino con al messa in opera di telecamere per il monitoraggio degli ingressi.

La presenza della vigilanza armata usata come deterrente a quei piccoli spiacevoli episodi che avvengono a scapito dell'utenza più distratta o facilmente attaccabile come gli anziani, presente giornalmente, nel periodo della Fiera Antiquaria e nella festività che vedono la forte presenza dei nostri concittadini, è stata estesa anche a siti periferici in modo da garantire la sicurezza anche nei siti definiti capofila nello studio del Piano Regolatore Cimiteriale.

**Arezzo Multiservizi S.r.l.**

Via Antonio Da Sangallo n. 3

Uffici: Tel. e Fax 0575 21.178

Direzione: Tel. 0575 29.64.67

Partita IVA: 01938950514

iscrizione REA: 150398

Capitale Sociale: 1.500.000 € I.V.

[info@arezzomultiservizi.it](mailto:info@arezzomultiservizi.it)

[www.arezzomultiservizi.it](http://www.arezzomultiservizi.it)



A questo si aggiungono la posa in opera di cancelli automatici di Rigutino, S. Anastasio, Staggiano, Policiano ed in questi giorni San Zeno che si vanno ad aggiungere ai siti in cui sono stati già posizionati fra cui San Leo.

Nella sicurezza, in questo caso della salute, vanno anche a ricadere gli interventi di manutenzione ordinaria e di adeguamenti al Tempio Crematorio che viene costantemente tenuto sotto controllo anche con analisi di autocontrollo sulle emissioni atmosferiche.

I forti investimenti che la Società ha portato avanti fin qui, con un impegno di notevole portata economica, meritano alcune riflessioni sul futuro gestionale ed economico. La Società riesce a concludere il proprio bilancio in attivo come avvenuto negli anni passati ma, dopo un così imponente e necessario sforzo economico, ha applicato, sin da questo anno di gestione, scelte strategiche, forte anche di quanto previsto dal Piano Industriale approvato.

Il tutto in ogni caso nell'ottica del mantenimento di quegli standard di qualità sulla sicurezza e manutenzione, raggiunti fino ad oggi, e che sono stati prioritari nella gestione della Società.

Vado a concludere, anche quest'anno, questa relazione con alcune ultime considerazioni ed un ulteriore auspicio.

La considerazione parte dal fatto che il sottoscritto e tutto il C.d.A., che ho avuto l'onore di presiedere fino ad oggi e che ringrazio sentitamente per l'apporto dato e il sostegno sempre garantito anche nei momenti difficili, ritiene che questa sia una buona Società pubblica, gestita con il giusto equilibrio e che sia un elemento importante nella gestione dei servizi pubblici ai cittadini.

Abbiamo in ogni caso riorganizzato un servizio, abbiamo dato risposte ai cittadini, abbiamo fatto scelte in controtendenza (vedi internalizzazione dei servizi): sono state operazioni e scelte vincenti e questa Società oggi può vantarsi di aver aumentato notevolmente il suo valore.

Dovremo continuare l'adeguamento delle tariffe, che rimaste ferme per tanti anni, necessitano sulla base del piano industriale, di una loro annuale verifica. Ma questo avverrà in base agli standard ed ai servizi che riusciremo a garantire ai cittadini nei vari siti cimiteriali e non indiscriminatamente e senza precisi criteri.

Ce lo impone, come abbiamo detto, il Piano industriale, ce lo impone la mole di lavori che ancora oggi aspettano questa Società.

Dovremo concludere prima possibile l'iter del Piano Regolatore Cimiteriale, al fine di individuare quei siti che assumeranno sempre più la valenza di capo fila, e prevedere in modo organico i nostri investimenti.

Vorrei, anzi vorremmo, che fosse percepito che il nostro è un servizio peculiare e quando si parla di redditività, questa fosse giudicata in una visione "sociale". Il Piano industriale parla di una remunerazione media pari al 4% annuo, ma sarebbe politicamente corretto, ed ormai da anni tutto il C.d.A. lo sostiene, pensare ad una gestione che garantisca parità di bilancio senza una distribuzione di utili. La Società ha dimostrato sensibilità a tante esigenze della città e non si è mai



ritirata dal partecipare, anche con somme di non poco conto, ad intervenire finanziariamente su progetti di particolare valore.

Ed è proprio in questa ottica che l'auspicio è sempre quello che ogni anno ho ribadito, anche a nome di tutto il consiglio. Mi auguro cioè (e su questo il Piano industriale è molto chiaro quando parla di "ricapitalizzazione della Società) che i Soci dimostrino la loro sensibilità alle necessità fino ad ora espresse ed accettino di destinare, se non tutto, una parte degli utili come fondo di riserva per investimenti con conseguenti benefici per tutta la cittadinanza, fatte salve le percentuali previste dalla legge e come previsto all'art.27 dello statuto della Società (vedi capitolo specifico della presente relazione).

Arezzo, 27 Marzo 2014

Il Presidente  
Arch. Luciano Vaccaro