

Arezzo Multiservizi srl

Relazione sul governo societario

Bilancio chiuso al 31.12.2025

Documento redatto ai sensi dell'art. 6, comma 4, T.U. Società
partecipate - D. Lgs. 19 Agosto 2016, n.175

Premessa.....	3
Profilo della società.....	4
Compagine sociale	6
Organi sociali.....	6
Assetto Organizzativo	8
Predisposizione di specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale (art. 6, cc. 2 e 4 del D.Lgs 175/2016).....	10
Esame patrimoniale e finanziario	11
Esame del rendiconto finanziario	13
Esame dei risultati economici	14
Principali Indicatori di bilancio.....	15
Rischi aziendali, strumenti di controllo e gestione del rischio.....	16
Misure da intraprendere nel prossimo esercizio	18
Valutazione dell'opportunità di integrare gli strumenti di governo societario (art. 6, cc. 3, 4 e 5 del D. Lgs 75/2016).....	19

Premessa

Il D.Lgs. 175/2016 (“Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica” – in seguito Testo Unico), attua la delega per il riordino della disciplina in materia di partecipazioni societarie delle amministrazioni pubbliche contenuta nella L. 124/2015. Con riferimento alla previsione degli adempimenti relativi alla gestione e all’organizzazione delle società a controllo pubblico viene disposta (cfr. art. 6) l’adozione di programmi specifici di valutazione del rischio di crisi aziendale da presentare all’assemblea dei Soci in occasione della relazione annuale sul governo societario pubblicata contestualmente al bilancio.

La norma indica che in essa confluiscono il programma di valutazione del rischio di crisi aziendale (articolo 6, comma 2), gli ulteriori strumenti di governo societario (articolo 6, comma 3) oppure le ragioni per cui questi ultimi non sono stati adottati (articolo 6, comma 5).

In particolare, l’art. 6 del citato Decreto Legislativo ai commi 2, 3, 4, 5 prescrive che:

2. Le società a controllo pubblico predispongono specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informano l'assemblea nell'ambito della relazione di cui al comma 4.

3. Fatte salve le funzioni degli organi di controllo previsti a norma di legge e di statuto, le società a controllo pubblico valutano l'opportunità di integrare, in considerazione delle dimensioni e delle caratteristiche organizzative nonché dell'attività svolta, gli strumenti di governo societario con i seguenti:

a) regolamenti interni volti a garantire la conformità dell'attività della società alle norme di tutela della concorrenza, comprese quelle in materia di concorrenza sleale, nonché alle norme di tutela della proprietà industriale o intellettuale;

b) un ufficio di controllo interno strutturato secondo criteri di adeguatezza rispetto alla dimensione e alla complessità dell'impresa sociale, che collabora con l'organo di controllo statutario, riscontrando tempestivamente le richieste da questo provenienti, e trasmette periodicamente all'organo di controllo statutario relazioni sulla regolarità e l'efficienza della gestione;

c) codici di condotta propri, o adesione a codici di condotta collettivi aventi a oggetto la disciplina dei comportamenti imprenditoriali nei confronti di consumatori, utenti, dipendenti e collaboratori, nonché altri portatori di legittimi interessi coinvolti nell'attività della società;

d) programmi di responsabilità sociale d'impresa, in conformità alle raccomandazioni della Commissione dell'Unione europea.

4. Gli strumenti eventualmente adottati ai sensi del comma 3 sono indicati nella relazione sul governo societario che le società controllate predispongono annualmente, a chiusura dell'esercizio sociale e pubblicano contestualmente al bilancio d'esercizio.

5. Qualora le società a controllo pubblico non integrino gli strumenti di governo societario con quelli di cui al comma 3, danno conto delle ragioni all'interno della relazione di cui al comma 4”.

Nei paragrafi che seguono, si forniscono indicazioni utili rispetto ai punti di interesse sopra elencati.

Profilo della società

La società Arezzo Multiservizi srl è una *società in house* del Comune di Arezzo, affidataria ai sensi dell'art. 113 comma 5 lettera c) del D. Lgs. 26/2000 del servizio cimiteriale.

La Società è stata costituita a far data dal 31.12.2007 a seguito della deliberazione di Consiglio Comunale n. 235 del 13 dicembre 2007 e della deliberazione del Magistrato di Fraternita dei Laici n. 87 del 15 novembre 2007, al fine della gestione del servizio cimiteriale integrato, con atto Notaio Cirianni rep. 6.697, raccolta 4.044 del 19.12. 2007 e ha durata fino al 31.12.2027.

La società ha per oggetto le seguenti attività:

- gestione del servizio cimiteriale, in regime autoproduzione interna, in favore degli enti pubblici soci e relativamente a tutte le varie fasi in cui esso si articola, con particolare riferimento a inumazioni, esumazioni, tumulazioni, estumulazioni, traslazioni nell'ambito dei cimiteri di proprietà del demanio comunale ovvero degli enti soci, ivi comprese le connesse operazioni murarie, nonché le operazioni necessarie per attivare, gestire e mantenere l'illuminazione votiva;
 - manutenzione ordinaria e straordinaria degli impianti cimiteriali (loculi, tombe murate in terra, ossari, ecc.) nonché delle aree cimiteriali affidate in gestione e di tutti i beni, mobili e immobili, strumentali all'espletamento del servizio, indipendentemente dal loro regime giuridico;
 - realizzazione e/o implementazione del crematorio e gestione delle attività di cremazione e delle competenze connesse o collegate, in conformità delle vigenti disposizioni generali e speciali;
 - operazioni di pulizia interna e sanificazione dei plessi cimiteriali e/o delle aree connesse, secondo le specifiche contenute nei contratti di servizio e nelle disposizioni in materia igienico-sanitaria, di tempo in tempo vigenti;
 - progettazione e la realizzazione dei nuovi impianti cimiteriali, di ogni specie e tipologia, nel rispetto delle procedure e delle disposizioni vigenti di tempo in tempo;
 - finanziamento e realizzazione di opere di nuova costruzione, ampliamento o di trasformazione dei siti cimiteriali affidati in gestione, nel rispetto delle vigenti disposizioni in materia;
 - svolgimento di tutta l'attività amministrativa e tecnica inerente le funzioni di cui sopra e quelle di polizia mortuaria ed igienico-sanitarie, nonché di custodia e vigilanza, nelle forme e con le modalità che saranno stabilite dal contratto di servizio, delle aree e dei siti cimiteriali affidati;
-

- gestione di altri servizi pubblici locali, anche a rilevanza economica, attualmente gestiti dal socio Comune di Arezzo, nei limiti ammessi dalle vigenti disposizioni normative e regolamentari, nonché dai singoli ordinamenti degli enti pubblici soci ed affidanti;

- altre attività economiche accessorie, che non costituiscano attività per la produzione di beni e servizi strumentali all'attività degli enti locali soci, ai sensi e per gli effetti dell'art. 13 della Legge 248/2006 e s.m.i., purché direttamente strumentali ai pubblici servizi e/o alle funzioni amministrative degli enti soci, coerenti con l'oggetto sociale fondamentale e comunque di entità economica non prevalente in relazione ai servizi pubblici locali gestiti in autoproduzione, ai sensi e per gli effetti delle normative vigenti e delle direttive comunitarie di riferimento.

In virtù del "Contratto di servizi" siglato con il Comune di Arezzo e del "Contratto di concessione in uso e gestione" siglato con Fraternita dei Laici, gestisce in toto il servizio cimiteriale nei 54 cimiteri comunali, tra i quali un cimitero monumentale (di proprietà di Fraternita dei Laici) e 3 cimiteri da dismettere. Gestisce altresì anche il servizio di cremazione, grazie al tempio crematorio ubicato all'interno del cimitero urbano comunale e il servizio di illuminazione votiva.

Lo statuto della Società, la cui attuale versione è stata approvata dall'Assemblea dei Soci in data 14 novembre 2017, risponde ai requisiti richiesti dall'ordinamento comunitario e nazionale in materia di affidamenti in house providing, in particolare stabilendo la chiusura totale del capitale sociale all'ingresso di azionisti privati - o di soggetti comunque diversi dagli enti pubblici territoriali ed altri soggetti pubblici, operando tale vincolo anche in caso di operazioni straordinarie di azienda che dovessero andare a modificare la struttura della compagine proprietaria.

Con atto Repertorio n. A/18420 del 21.08.2019 il Comune di Arezzo e Fraternita dei Laici hanno siglato la "CONVENZIONE PER L'ESERCIZIO DEL CONTROLLO ANALOGO CONGIUNTO DELLA SOCIETÀ AREZZO MULTISERVIZI S.R.L." ai sensi di quanto previsto dal d.lgs. 175/2016, dove per "controllo analogo" si intende «la situazione in cui l'amministrazione esercita su una società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi, esercitando un'influenza determinante sia sugli obiettivi strategici che sulle decisioni significative della società controllata. Tale controllo può anche essere esercitato da una persona giuridica diversa, a sua volta controllata allo stesso modo dall'amministrazione partecipante» e per "controllo analogo congiunto" «la situazione in cui l'amministrazione esercita congiuntamente con altre amministrazioni su una società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi. La suddetta situazione si verifica al ricorrere delle condizioni di cui all'articolo 5, comma 5, del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50.»;

La sede aziendale si trova presso il cimitero di Arezzo, dove si trova anche l'impianto crematorio; gli altri cimiteri extraurbani sono dislocati nel territorio comunale, raggiungendo una distanza massima dalla sede aziendale di 35 Km.

Compagine sociale

La società è partecipata per il 76,67% dal Comune di Arezzo e per il 23,33% dalla Fraternita dei Laici (ASPS) ed è soggetta alle disposizioni del controllo analogo.

Il capitale sociale è di 1.500.000,00 di Euro, interamente versato, così suddiviso:

Socio	Quota di partecipazione	Valore nominale quota
Comune di Arezzo	76,67%	Euro 1.150.000,00
Fraternita dei Laici (Aspp)	23,33%	Euro 350.000,00

Organi sociali

Organo Amministrativo

Dal mese di ottobre 2016, nel rispetto delle previsioni di cui all'articolo 11 del D.Lgs. 19 agosto 2016 n. 175 e successive modifiche ed integrazioni, la società è amministrata da un Amministratore Unico in luogo del precedente consiglio di Amministrazione.

Come previsto dall'art. 19 dello Statuto societario, ai sensi dell'art. 2468 del Codice Civile, la nomina dell'Amministratore Unico è riservata al socio Comune di Arezzo.

L'art. 21 dello Statuto societario dispone che *"1. L'organo amministrativo gestisce la società con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e compie tutte le operazioni necessarie per il raggiungimento dell'oggetto sociale, essendo dotato dei poteri previsti dalle vigenti disposizioni di legge e dal presente statuto, per l'amministrazione della società, nonché della facoltà di compiere tutti gli atti ritenuti necessari od opportuni per il raggiungimento degli scopi sociali. 2. Spetta comunque all'organo amministrativo l'adozione delle deliberazioni concernenti l'adeguamento del contratto di servizio a sopravvenute disposizioni normative ovvero a specifiche di carattere tecnico, conseguenti alle predette disposizioni. 3. Nei casi in cui la società può nominare un Consiglio di Amministrazione, lo stesso può delegare, nei limiti di legge, parte delle proprie attribuzioni ad uno dei suoi componenti, determinandone i poteri e la relativa remunerazione, con precisazione che l'attribuzione di deleghe di gestione potrà essere attribuita ad un solo Amministratore,*

salva l'attribuzione di deleghe al Presidente ove preventivamente autorizzata dall'Assemblea". Spetta altresì all'Amministratore Unico la *rappresentanza legale e generale della società*.

Con l'Assemblea dei Soci svoltasi in data 10.02.2020 è stato nominato l'Avv. Guglielmo Borri quale Amministratore Unico della società, in sostituzione del precedente Amministratore Unico dimissionario, il quale ha presentato l'accettazione della carica in data 18.02.2020. L'Avv. Guglielmo Borri è stato confermato quale Amministratore Unico in occasione dell'Assemblea dei Soci del 29 aprile 2023, con scadenza mandato ad approvazione del bilancio chiuso in data 31.12.2025.

Organo di controllo

La gestione societaria è controllata da un Collegio Sindacale nominato con decisione dei Soci e rimane in carica per tre esercizi. È riservata al Comune di Arezzo la nomina diretta del Presidente del Collegio sindacale. Il collegio sindacale svolge la funzione di controllo legale e revisione contabile. In occasione dell'Assemblea dei Soci del 17 febbraio 2025, come da previsione statutaria, è stata ratificata la nomina extrassembleare dei nuovi componenti del Collegio Sindacale, che svolge anche le funzioni di revisione contabile, i cui mandati scadono con l'approvazione del bilancio chiuso al 31.12.2027.

Direttore

Lo statuto societario prevede la possibilità di nomina del Direttore Generale, a cui sono attribuite le funzioni previste nell'art. 24.

Attualmente la società, dopo il collocamento a riposo del precedente Direttore avvenuto a fine 2015, non ha ancora sostituito tale figura ma ha attribuito alcune delle sue funzioni al Responsabile Amministrativo in servizio, oltre al Responsabile Tecnico.

Organo Amministrativo

Amministratore Unico	Avv. Guglielmo Borri
----------------------	----------------------

Collegio sindacale

Presidente	Dott. Roberto Tiezzi
Membro effettivo	Dott.ssa Maria Cristina Biondini
Membro effettivo	Dott. Ferruccio Razzolini
Membro supplente	Dott. Massimiliano Salvi
Membro supplente	Dott.ssa Cecilia Polci

Assetto Organizzativo

La società svolge per conto dei Sig.ri Soci il servizio cimiteriale e tutte le operazioni ad esso correlate nei 54 cimiteri dislocati all'interno del territorio comunale e il servizio di cremazione grazie all'impianto situato all'interno del cimitero urbano, la cui attività è iniziata alla fine del 2010.

Le attività svolte attualmente da Arezzo Multiservizi srl costituenti l'oggetto sociale possono essere suddivise in:

- **Propriamente cimiteriale:** inumazioni, esumazioni, tumulazioni, estumulazioni, traslazioni, ivi comprese le connesse operazioni murarie, nonché le operazioni necessarie per attivare, gestire e mantenere l'illuminazione votiva; gestione delle attività di cremazione e delle competenze connesse o collegate, in conformità delle vigenti disposizioni generali e speciali;
- **complementari:** operazioni di pulizia interna e sanificazione dei plessi cimiteriali e/o delle aree connesse, secondo le specifiche contenute nei contratti di servizio e nelle disposizioni in materia igienico-sanitaria, di tempo in tempo vigenti; manutenzione ordinaria e straordinaria degli impianti cimiteriali (loculi, tombe murate in terra, ossari, ecc.) nonché delle aree cimiteriali affidate in gestione e di tutti i beni, mobili e immobili, strumentali all'espletamento del servizio, indipendentemente dal loro regime giuridico; progettazione e la realizzazione dei nuovi impianti cimiteriali, di ogni specie e tipologia, nel rispetto delle procedure e delle disposizioni vigenti di tempo in tempo; svolgimento di tutta l'attività amministrativa e tecnica inerente le funzioni di cui sopra e quelle di polizia mortuaria ed igienico-sanitarie, nonché di custodia e vigilanza, nelle forme e con le modalità che saranno stabilite dal contratto di servizio, delle aree e dei siti cimiteriali affidati.

Per lo svolgimento dei servizi propriamente intesi cimiteriali (inumazioni, esumazioni, tumulazioni, estumulazioni, traslazioni, gestione dell'illuminazione votiva; gestione delle attività di cremazione e delle competenze connesse o collegate) l'azienda si avvale di personale dipendente.

Le attività sopra chiamate "complementari" sono da considerarsi comunque necessarie per il corretto adempimento al contratto di servizio.

Basti pensare alle sole opere di manutenzione ordinaria e/o straordinaria che si rendono via via necessarie per il mantenimento dei siti cimiteriali, o, più semplicemente, al semplice servizio di pulizia dei siti cimiteriali.

Alcune di tali attività vengono svolte, ora come nel passato, dal personale operaio dipendente, sempre in via subordinata allo svolgimento dei servizi cimiteriali propriamente intesi. Basti pensare a piccoli interventi di manutenzione che non necessitano di opere impegnative in termini di tempo, mezzi e risorse,

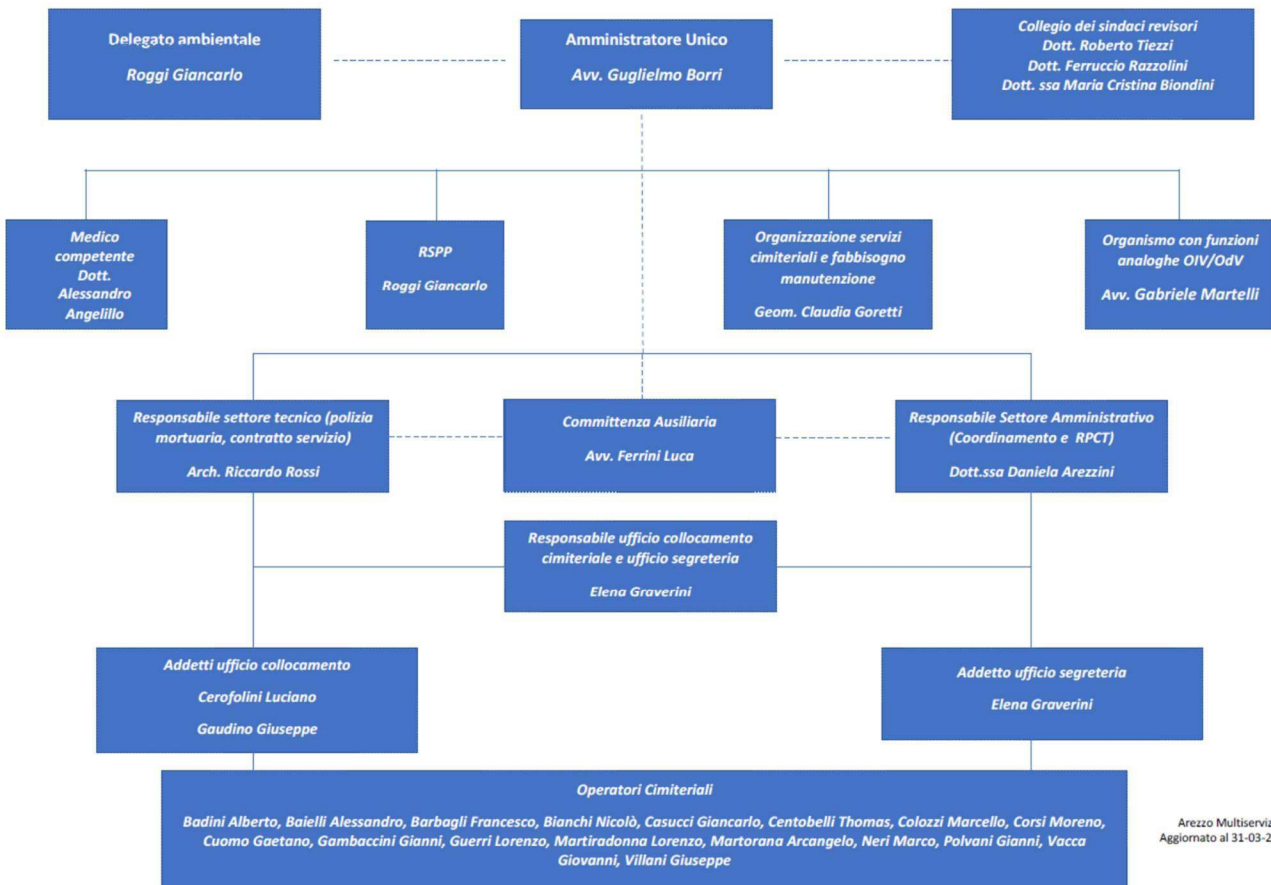
che male si concilierebbero con lo svolgimento del servizio pubblico essenziale quale è quello propriamente cimiteriale.

A supporto dell'attività amministrativa ed operativa dell'azienda, si è fatto ricorso a professionisti esterni, per il supporto tecnico, la materia di sicurezza sui luoghi di lavoro, la materia ambientale e rifiuti. Inoltre, si è ricorsi all'attività di committenza ausiliaria, organizzazione servizi cimiteriali, organismo con funzioni analoghe all'Oiv e Odv.

È stato dato seguito alla politica della rotazione dei posti disponibili nei siti cimiteriali Monumentale, Urbano ed in molti cimiteri extraurbani, dove si registrava una forte carenza di posti tomba e tante concessioni scadute. La riorganizzazione del lavoro ha consentito di non ricorrere ad appalti esterni confermando quanto già avviato nella recente gestione a differenza delle modalità di cui alle gestioni più risalenti nel tempo.

Sono stati così rimessi nella disponibilità dell'azienda un numero importante di posti tomba, sia loculi che tombe murate o fosse ad inumazione, in vari cimiteri, compreso quello urbano. Con ciò si è confermata la politica della rotazione, che consentirà negli esercizi futuri di dare in concessione nuovi posti tomba, senza più rilasciare concessioni anteriori alla morte, come sistematicamente avveniva in passato meno recente.

Si riporta di seguito l'organigramma aziendale al 31.03.2026:



Fin dall'inizio del mandato come Amministratore Unico, sono state messe in essere numerose misure di contenimento dei costi, quali il mancato rinnovo della consulenza legale, del supporto amministrativo e fiscale, della segreteria somministrata, di un supporto tecnico al rup e del supporto in materia di sicurezza e crematorio. Questa politica, assieme ad una gestione sempre più efficiente degli appalti di lavori, forniture e servizi, hanno consentito una forte riduzione nei costi per materie prime e di servizi.

E' stato però necessario confermare altri contratti esterni, quali il servizio di supporto tecnico nella gestione della organizzazione dei servizi cimiteriali, la committenza ausiliaria, il DPO, l'organismo con funzioni analoghe all'OIV e ODV, nonché le figure in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro e delegato in materia ambientale e gestione rifiuti, in quanto attualmente la società è priva di figure dotate delle competenze specifiche in tali materie, dotate dei requisiti che la legge richiede per l'espletamento di tali funzioni.

Predisposizione di specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale (art. 6, cc. 2 e 4 del D.Lgs 175/2016)

L'art. 6 comma 2 del D.Lgs 175/2016 prevede che *"le società a controllo pubblico predispongono specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informano l'assemblea nell'ambito della relazione di cui al comma 4"*.

La società redige il bilancio societario in forma abbreviata in quanto, ai sensi dell'art. 2435 bis del codice civile, non ha emesso titoli negoziati in mercati regolamentati e non ha superato, per due esercizi consecutivi, due dei seguenti limiti:

- 1) totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 4.400.000 euro
- 2) ricavi delle vendite e delle prestazioni: 8.800.000 euro
- 3) dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 50 unità.

Non redige pertanto la relazione sulla gestione art. 2428 Codice civile, ma riporta sulla Nota Integrativa le informazioni necessarie perché il bilancio possa fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione aziendale, rappresentandola in maniera chiara.

Il programma di misurazione del rischio aziendale può essere disciplinato mediante l'analisi di alcuni indicatori che possano effettivamente rappresentare la realtà dell'azienda.

Per una analisi chiara ed immediata gli indicatori ritenuti rappresentativi vengono esposti nella seguente tabella, unitamente al risultato dell'analisi con riferimento all'esercizio appena chiuso.

INDIZI DELLA CRISI	RISULTATO DELL'ANALISI effettuata sul bilancio 2025
Il Capitale circolante netto è negativo?	No
Il patrimonio netto è negativo per effetto di perdite pregresse?	No
Il capitale sociale è sotto al limite legale per effetto di perdite?	No
La gestione operativa (differenza tra valore e costi della produzione) è stata negativa per tre esercizi consecutivi?	No
Il budget aziendale non prevede risultati profittevoli a breve?	No
La società non è in grado di onorare gli impegni finanziari a breve-medio termine?	No
La relazione redatta dal collegio sindacale rappresenta dubbi di continuità aziendale?	No
Analisi di indici di natura economica	vedi punto specifico
Analisi di indici di natura patrimoniale	vedi punto specifico
Analisi di indici di natura finanziaria	vedi punto specifico
La società ha prodotto flussi di cassa negativi per tre esercizi consecutivi?	No (vedi punto specifico)

Esame patrimoniale e finanziario

Per meglio comprendere la struttura patrimoniale e finanziaria della società, si fornisce di seguito un prospetto di riclassificazione dello Stato Patrimoniale dell'ultimo quinquennio.

STATO PATRIMONIALE ATTIVO		31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2021
ATTIVO CORRENTE	Liquidità immediate	3.129.628	3.132.199	2.722.409	2.301.299	1.963.798
	<i>Cassa</i>	10.567	6.543	13.256	22.821	48.507
	<i>Banche c/c attivi</i>	3.069.061	3.075.656	2.659.153	2.228.478	1.365.291
	<i>Titoli di pronto realizzo</i>	50.000	50.000	50.000	50.000	550.000
	Liquidità differite	240.348	279.023	255.412	561.753	487.601
	<i>Crediti clienti</i>	216.545	198.191	242.083	531.432	464.618
	<i>Crediti tributari</i>	14.718	23.361	7.357	10.647	13.795
	<i>Crediti verso Enti</i>	3.497	50.899	384		3.603
	<i>Altri crediti a breve</i>	5.588	6.572	5.588	19.674	5.588
	Realizzabilità	634.586	585.052	780.373	671.306	825.620
	<i>Rimanenze materie prime, suss, cons.</i>	5.974	13.529	9.995	15.210	26.463
<i>Lavori in corso e commesse</i>	541.898	528.178	643.148	573.077	741.329	
<i>Ratei e risconti attivi di breve</i>	86.714	43.345	127.230	83.019	57.828	
Totale attivo corrente	4.004.562	3.996.274	3.758.194	3.534.358	3.277.019	
ATTIVO FISSO	Immobilizzazioni nette	3.843.333	3.890.833	4.089.514	4.242.599	4.311.317
	<i>Imm. Materiali</i>	7.901.067	7.639.382	7.594.985	7.441.925	7.241.247
	<i>Fondi materiali</i>	-4.121.743	-3.816.140	-3.577.194	-3.275.730	-3.011.167
	<i>Imm. Immateriali</i>	485.071	485.071	485.071	485.071	485.071
	<i>Fondi immateriali</i>	-421.062	-417.480	-413.348	-408.666	-403.833
Totale attivo fisso	3.843.333	3.890.833	4.089.514	4.242.599	4.311.317	
TOTALE ATTIVO	7.847.895	7.887.107	7.847.708	7.776.958	7.588.337	
STATO PATRIMONIALE PASSIVO		31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2021
PASSIVO CORRENTE	Esigibilità differite	475.404	432.415	453.334	491.238	440.427
	<i>Debiti fornitori</i>	154.083	93.283	58.607	116.649	71.137
	<i>Debiti tributari</i>	31.724	1.171	12.122	19.746	46.835
	<i>Debiti vs Enti</i>	39.608	39.632	35.217	28.950	34.919
	<i>Altri debiti a breve</i>	249.989	298.329	347.388	325.894	287.537
Totale passivo corrente	475.404	432.415	453.334	491.238	440.427	
PASSIVO CONSOLIDATO	Passivo consolidato	5.316.733	5.443.026	5.389.544	5.347.216	5.297.914
	<i>Mutui passivi</i>					
	<i>Fondo TFR</i>	430.805	564.803	532.408	527.931	550.119
	<i>Fondi rischi</i>	10.800	9.710	15.961	28.731	38.456
	<i>Altri fondi</i>	30.000	28.000	26.000	24.000	22.000
<i>Ratei e risconti passivi di m/l termine</i>	4.845.128	4.840.513	4.815.175	4.766.554	4.687.340	
Totale passivo consolidato	5.316.733	5.443.026	5.389.544	5.347.216	5.297.914	
TOTALE PASSIVO	5.792.137	5.875.441	5.842.878	5.838.455	5.738.341	
	<i>di cui di Funzionamento a breve</i>	475.403	432.415	453.334	491.238	440.427
	<i>di cui di Funzionamento a m/l</i>	5.316.733	5.443.026	5.389.544	5.347.216	5.297.914
	<i>di cui di Finanziamento a m/l</i>					
NETTO	Patrimonio netto	2.055.759	2.011.665	2.004.830	1.938.503	1.849.996
	<i>Capitale sociale</i>	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
	<i>Riserve di utili</i>	511.663	504.842	438.503	349.995	264.670
	<i>Risultato d'esercizio</i>	44.096	6.823	66.327	88.508	82.325
TOTALE PASSIVO E NETTO	7.847.895	7.887.107	7.847.708	7.776.958	7.588.337	

Esame del rendiconto finanziario

RENDICONTO DEI FLUSSI FINANZIARI - INDIRETTO	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2021
REDDITO OPERATIVO	82.613	44.755	93.371	115.645	171.756
+ Ammortamenti e Accantonamenti	395.491	393.701	390.430	416.879	396.862
-/+ Utilizzo/Alimentazione fondi	-217.215	-122.479	-90.577	-177.394	-110.037
PRIMO FLUSSO MONETARIO	260.889	315.977	393.224	355.130	458.581
+ Variazione CCN	32.129	150.791	159.370	130.973	-19.914
<i>Magazzino</i>	-6.165	111.436	-64.856	179.505	-118.289
<i>Crediti verso Clienti</i>	-18.354	43.892	289.349	-66.814	74.363
<i>Crediti tributari e contributivi</i>	56.045	-66.519	2.906	6.748	268
<i>Altri crediti a breve</i>	-4.038	-6.006	9.064	-19.108	-5.022
<i>Altre attività a breve</i>	-43.369	83.885	-44.211	-25.191	25.989
<i>Debiti verso Fornitori</i>	60.800	34.676	-58.042	45.512	-31.387
<i>Debiti tributari e contributivi</i>	30.529	-6.536	-1.357	-33.057	28.824
<i>Altri debiti a breve</i>	-43.319	-44.037	26.516	43.379	5.340
<i>Altre passività a breve</i>					
CASH FLOW DELLA GESTIONE CORRENTE (CFGC)	293.018	466.769	552.593	486.103	438.667
+/- Operazioni finanziarie correnti	3.448	2.860	2.738	40.602	1.684
<i>Accensione/Estinzione debiti finanziari a breve</i>					
<i>Proventi/Oneri finanziari nascenti dalla gestione corrente</i>	3.448	2.860	2.738	40.602	1.684
CFGC AL NETTO DELLE OPERAZ. FIN. CORRENTI	296.466	469.629	555.331	526.705	440.351
-/+ Investimenti/disinvestimenti	-261.685	-44.397	-153.060	-200.678	-282.587
<i>Materiali</i>	-261.685	-44.397	-153.060	-200.678	-282.587
<i>Immateriali</i>					
<i>Finanziari</i>					
CASH FLOW DELLA GESTIONE OPERATIVA	34.781	425.232	402.271	326.026	157.765
Area finanziaria	4.615	25.338	48.621	79.214	47.671
<i>Accensione/Estinzione debiti finanziari a m/l</i>					-20.570
<i>Ratei e risconti passivi di m/l</i>	4.615	25.338	48.621	79.214	68.241
SALDO MONETARIO DELLA GEST. FINANZIARIA	39.396	450.570	450.892	405.241	205.435
Aree extra-caratteristiche	-41.965	-40.792	-29.782	-67.739	-88.115
<i>Gestione finanziaria atipica</i>					
<i>Gestione patrimoniale</i>					
<i>Gestione non caratteristica</i>					
<i>Gestione straordinaria</i>	-17.615	-35.296	-2.765	-32.101	-44.514
<i>Imposte</i>	-24.350	-5.496	-27.017	-35.638	-43.601
CASH FLOW NETTO	-2.569	409.777	421.110	337.502	117.320

I flussi finanziari hanno generato un cash flow negativo per euro 2.569.

Le principali voci che hanno influito sul cash flow 2025 rispetto agli esercizi precedenti sono le seguenti:

- sono stati pagati i premi per le polizze assicurative per complessivi euro 80 mila: si tratta delle polizze a copertura sia del periodo 2025 che quelle del 2024, pagate con bonifico bancario i primi giorni del 2025;

- sono stati pagati fornitori per spese ordinarie per circa 51 mila euro in più rispetto al 2024 e fornitori per investimenti per circa 147 mila euro in più rispetto al 2024;
- sono stati pagati euro 122 mila per TFR a quattro dipendenti che hanno cessato il rapporto lavorativo;
- sono stati incassati circa 160 mila euro in meno di concessioni cimiteriali, mentre sono incrementati rispetto al 2024 gli incassi per cremazioni (+43 mila euro) e per luci votive (+55 mila euro);
- sono stati pagati 35 mila euro in meno di stipendi a seguito della cessazione del servizio lavorativo di quattro dipendenti;
- è stato incassato il contributo PNRR di euro 36 mila per il restauro della cappella del cimitero di Bivignano.

Esame dei risultati economici

Per meglio comprendere i risultati economici della società, si fornisce di seguito un prospetto di riclassificazione del Conto Economico dell'ultimo quinquennio.

CONTO ECONOMICO	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2021
RICAVI NETTI DI VENDITA	3.433.394	2.327.508	2.549.021	2.516.347	2.660.538
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	2.376.017	2.348.534	2.423.140	2.618.775	2.447.809
<i>Ricavi vari</i>	51.212	90.410	61.026	77.077	94.440
<i>Variaz.Rim.Prodotti finiti e merci</i>	-7.555	3.534	-5.215	-11.253	-4.601
<i>Variaz.Lavori in corso su ordinazione/commesse</i>	13.720	-114.970	70.070	-168.252	122.890
COSTI OPERATIVI VARIABILI	186.317	118.598	223.422	119.697	264.903
<i>Acquisti mat.</i>	186.317	118.598	223.422	119.697	264.903
<i>Oneri e proventi accessori su acquisti</i>					
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	2.247.077	2.208.910	2.325.599	2.396.650	2.395.634
COSTI FISSI	1.833.491	1.842.193	1.910.120	1.975.444	1.908.696
Costi fissi industriali	1.449.775	1.420.711	1.511.048	1.555.364	1.505.109
<i>Servizi industriali</i>	516.625	476.610	529.332	543.170	479.829
<i>Godimento beni terzi ind.</i>	124.745	122.323	125.444	117.321	115.543
<i>Personale ind</i>	516.270	529.204	570.206	589.680	570.615
<i>Oneri sociali ind</i>	185.182	186.188	171.805	164.392	197.241
<i>TFR e altri F.previd.ind.</i>	45.700	49.975	50.421	79.395	61.174
<i>Altri costi del person.ind</i>	48.996	55.125	62.562	59.393	44.510
<i>Costi diversi ind.</i>	12.257	1.285	1.278	2.014	36.196
Costi fissi commerciali				-	-
Costi fissi amministrativi	383.716	421.482	399.072	420.080	403.587
<i>Servizi amministrativi</i>	42.219	37.970	27.265	41.670	41.700
<i>Godimento beni terzi amm.</i>	32.129	27.793	24.347	20.058	20.710
<i>Personale amm.</i>	217.619	253.074	246.568	244.136	242.088
<i>Oneri sociali amm.</i>	69.051	71.958	78.241	77.626	73.530

TFR e altri F.previd.amm.	18.817	21.764	17.901	31.922	20.506
Costi diversi amm.	3.880	8.922	4.750	4.667	5.054
Costi generali	-	-	-	-	-
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	413.587	366.717	415.479	421.206	486.938
Ammortamenti e svalutazioni	330.974	321.962	322.108	305.561	315.182
Ammortam.e svalutaz.materiali	314.592	313.373	315.426	298.728	308.198
Ammortam.e svalutaz. imm.	3.582	4.132	4.682	4.833	4.984
Acc.Altri Fondi	12.800	4.457	2.000	2.000	2.000
MARGINE OPERATIVO NETTO (EBIT)	82.613	44.755	93.371	115.645	171.756
Saldo della gestione finanziaria	3.448	2.860	2.738	40.602	1.684
Proventi finanziari da gestione banche	3.448	2.962	2.762	40.632	1.807
Oneri Finanz.da finanz a breve					
Oneri Finanz.da finanz a m/l term.		-102	-24	-30	-123
UTILE PRIMA DELLA GESTIONE ATIPICA	86.061	47.615	96.109	156.247	173.440
Saldo della gestione finanziaria atipica	-	-	-	-	-
Prov.e Rivalutaz.Finanz.da gestione titoli e partecipaz.	-	-	-	-	-
Saldo della gestione patrimoniale	-	-	-	-	-
Saldo della gestione non caratteristica	-	-	-	-	-
Ricavi vari non caratteristici					
Altri costi non caratteristici	-	-	-	-	-
UTILE PRIMA DELLE G.STRAORDINARIA E DELLE IMPOSTE	86.061	47.615	96.109	154.247	173.440
Saldo della gestione straordinaria	-17.615	-35.296	-2.765	-32.101	-44.514
Proventi Straord.					
Oneri Straord.	-17.615	-35.296	-2.765	-32.101	-44.514
UTILE PRIMA DELLE IMPOSTE	68.446	12.319	93.344	124.146	128.926
Imposte	24.350	5.496	27.017	35.638	43.601
RISULTATO D'ESERCIZIO	44.096	6.823	66.327	88.508	85.325

Principali Indicatori di bilancio

	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2021
Redditività					
R.O.E.	2,17%	0,34%	3,36%	4,67%	4,72%
R.O.I.	1,05%	0,57%	1,20%	1,51%	2,29%
R.O.S.	3,39%	1,92%	3,66%	4,60%	6,46%
R.O.D.	-0,06%	-0,05%	-0,05%	-0,70%	-0,03%
(ROI - ROD)	1,11%	0,62%	1,24%	2,21%	2,32%
R.O.D. a breve	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
R.O.D. a medio/lungo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Indice di variazione delle vendite	1,17%	-3,08%	-7,47%	6,98%	11,83%
Equilibrio Finanziario					
Current ratio	8,42	9,24	8,29	7,19	7,44
Quick Ratio	7,09	7,89	6,57	5,83	5,57
Quoziente di tesoreria	6,58	7,24	6,01	4,68	4,46
CR modif *	2,71	4,46	3,36	7,18	4,1

QR modif *	162,5	257,55	86,7	108,72	46,98
Capitale circolante netto	3.529.159	3.563.859	3.304.860	3.043.120	2.836.592
Solidità e Struttura Finanziaria					
Indice di autonomia finanziaria	0,26	0,26	0,26	0,25	0,24
Indice di autocopertura del cap. fisso	0,53	0,52	0,49	0,46	0,43
Indice di copertura generale del cap. fisso	1,92	1,92	1,81	1,72	1,66
Indice di rispondenza patrimoniale	2,82	2,92	2,91	3,01	3,10
Indice di struttura dell'indebitamento	0,74	0,74	0,74	0,75	0,76
Incidenza Debito finanz.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Incidenza Debito funz.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Preme sottolineare che la finalità della società non è meramente il profitto, inteso in senso strettamente numerico, ma altresì riuscire a garantire un efficiente servizio alla collettività, specialmente se si considera la tipologia di servizio ad alto contenuto sociale offerto.

Rischi aziendali, strumenti di controllo e gestione del rischio

Principali rischi e incertezze a cui è esposta la società

L'azienda non risulta esposta a particolari rischi od incertezze, se non i generici rischi di mercato e finanziari, legati alla crisi macro-economica e finanziaria globale ad oggi in atto, a cui risultano attualmente sottoposti tutti gli operatori economici. Tale fenomeno potrebbe comportare da parte delle famiglie la scelta di modalità di sepoltura più "economiche" rispetto alla tradizionale tumulazione in tombe murate, che nel Comune di Arezzo rimane ancora la tipologia di sepoltura prescelta dalle famiglie. La cremazione continua ad essere un fenomeno in tendenziale aumento.

Il fatturato aziendale legato alla gestione del servizio cimiteriale ha subito nel corso degli ultimi anni un andamento non costante, influenzato dalla mortalità per Covid, aumento delle tariffe ma soprattutto da una propensione sempre più marcata che le famiglie hanno per la cremazione piuttosto che le tradizionali forme di sepoltura. Anche il 2025 ha registrato una diminuzione di fatturato nella voce di ricavo inerente alle concessioni cimiteriali conseguente ad un minor numero di tumulazioni salme, di fronte all'aumento del numero e fatturato per cremazioni. Tale andamento però non è confermato nel primo trimestre 2026, nel quale si è registrato un aumento di fatturato proprio nei servizi e concessioni cimiteriali che sono state 24 in più rispetto al periodo precedente, mentre è leggermente diminuito il fatturato relativo alle cremazioni, come riportato in nota integrativa del bilancio.

Il fatturato aziendale è ovviamente legato a fattori esogeni quali la mortalità, le scelte di sepoltura delle famiglie, sui quali la politica aziendale non può intervenire, subendone gli effetti a volte positivi altri negativi. Altri fattori endogeni possono invece incidere sul fatturato, specialmente su quello del crematorio, a causa di periodi di fermo impianto legati alle necessità di manutenzione programmata o necessaria dello stesso, negli ultimi anni sempre più consistenti per la naturale vetustà dell'impianto.

La società gode ad oggi di un buon grado di rating da parte del sistema bancario e quindi non è esposta a particolari rischi di revoca degli affidamenti in essere.

Visto il tipo di attività svolta, non è soggetta a rischi "paese" né alle oscillazioni dei cambi, svolgendo infatti la propria attività esclusivamente in Italia e con controparti italiane.

Stante quanto sopra, non sussistono, alla data di redazione del bilancio, eventi che potrebbero compromettere la capacità dell'impresa di continuare la propria attività nel prevedibile futuro, e tali da far venir meno il presupposto della continuità aziendale. È da evidenziare anche la possibilità concessa dal D. Lgs. 175/2016 di prestare la propria operatività anche per attività diverse dallo svolgimento dei compiti ad essa affidati dagli enti pubblici soci, che deve mantenere almeno l'80% del fatturato aziendale. La produzione ulteriore al suddetto limite è consentita a condizione che la stessa permetta di conseguire economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso dell'attività principale della società.

Informazioni sulla gestione del personale

Nel corso del 2025 tre operatori cimiteriali hanno lasciato il servizio lavorativo per collocamento a riposo, due dei quali sono stati sostituiti con nuovo personale nel 2025, attingendo alla graduatoria della selezione pubblica per operatori cimiteriali indetta nel 2022 e conclusasi nel 2023. Ha cessato la propria prestazione lavorativa anche il responsabile tecnico della società, il quale aveva un'esperienza pluridecennale nella gestione cimiteriale. La sua posizione è stata sostituita con l'assunzione di un nuovo architetto, entrato in servizio a fine 2025, il quale viene affiancato dal geometra uscente grazie ad un contratto di collaborazione.

Nel corso del 2025, la società è ricorsa alla somministrazione di un lavoratore tramite agenzia interinale durante il periodo estivo.

Strumenti di governo societario

Fatte salve le funzioni degli organi di controllo previsti a norma di legge e di statuto, la società, tenuto conto delle dimensioni e delle caratteristiche organizzative nonché dell'attività svolta, ha ad oggi adottato i seguenti strumenti di governo societario:

- ✓ Committenza ausiliaria
 - ✓ Regolamento forniture
 - ✓ Regolamento selezione personale
 - ✓ Codice Disciplinare
 - ✓ Codice Etico
 - ✓ Modello Organizzativo ex art. 6 D. Lgs. 231/01
-

- ✓ Modello Organizzativo - Codice di Comportamento dei dipendenti - dpr 62/2013
- ✓ Piano industriale 2013-2027
- ✓ Piano Triennale "Misure di prevenzione della corruzione 2026-2028"
- ✓ Ha nominato un professionista esterno che svolge le funzioni analoghe all'OIV
- ✓ Aggiornamento modello Organizzativo L.231/2001
- ✓ Nomina ODV
- ✓ Nomina delegato ambientale e gestione rifiuti
- ✓ Regolamento segnalazione illeciti (Whistleblowing)
- ✓ Regolamento del servizio di illuminazione votiva
- ✓ Regolamento dei servizi intellettuali
- ✓ Regolamento interno sui controlli delle dichiarazioni sostitutive
- ✓ Regolamento per l'utilizzo dell'Albo di Professionisti qualificati ai fini dell'affidamento di servizi intellettuali 2025

Misure da intraprendere nel prossimo esercizio

La società si è dotata di un Piano Industriale per il periodo 2013-2027, con particolare approfondimento per gli anni 2014-2016; tale piano industriale era stato approvato dall'Amministrazione Comunale di Arezzo, con la specifica della necessità di un aggiornamento e riposizionamento dello stesso, sulla scorta di nuovi dati economici e di mercato, ma soprattutto sulla scorta delle condizioni e prospettazioni programmatiche future, viste le mutate richieste relative alle diverse forme di sepoltura che nel primo decennio di attività hanno denotato una costante crescita dei servizi di cremazione e un decremento delle forme di sepoltura tradizionale. La redazione di un piano industriale necessita però di strumenti di programmazione e definizione dell'attività societaria. A tal fine, la società ha da tempo avviato un'interlocuzione con l'amministrazione comunale, trasmettendo note al protocollo nonché affrontando le tematiche in occasione delle Assemblee dei Soci, aventi ad oggetto le principali problematiche riguardanti il sistema dei cimiteri del Comune di Arezzo, utile per l'approccio alle questioni da affrontare, con particolare riferimento a quelle più complesse, quali il Piano regolatore cimiteriale ed il Regolamento di Polizia Mortuaria, strumenti fondamentali di gestione del servizio. Le questioni sottoposte all'attenzione dell'Amministrazione Comunale riguardano principalmente l'adozione di un Piano regolatore cimiteriale nonché l'aggiornamento del Regolamento di Polizia mortuaria, la cui versione attualmente in vigore risale all'atto del 26.01.1929 nr. 82 modificato dal Consiglio Comunale con deliberazione 343 del 26.07.1952. Con nota prot. 753/2024 del 12.04.2024 trasmessa all'Amministrazione Comunale viene trasmessa la bozza di proposta di aggiornamento del Regolamento di Polizia Mortuaria Comunale. La disciplina degli ambiti territoriali, il sistema tariffario, gli ampliamenti

cimiteriali, la durata delle concessioni, l'implementazione dell'impianto crematorio, l'ammissibilità nei vari cimiteri, la gestione delle parti storiche e monumentali, la dismissione di alcuni cimiteri extraurbani nonché la gestione dei rifiuti cimiteriali sono le tematiche ritenute più urgenti e rilevanti che impattano anche con il contratto di servizio stipulato con il Comune di Arezzo che necessita di una sua revisione tenuto conto anche della prossima scadenza societaria prevista per il 31.12.2027.

Nel corso del 2025 si è costituito un gruppo di lavoro per l'aggiornamento del regolamento di polizia mortuaria che ha coinvolto il personale del Comune di Arezzo e di Arezzo Multiservizi. Il regolamento è stato approvato con delibera del Consiglio Comunale nr. 24 del 17.03.2026.

Le misure da intraprendere previste nelle precedenti relazioni, quali il potenziamento dell'ufficio tecnico e della valutazione della ricopertura del ruolo del direttore generale, sono ancora ad oggi inevase perché, pur ravvisando la necessità di potenziare l'ufficio amministrativo, il relativo impatto economico non trova sufficiente spazio nel bilancio societario.

Valutazione dell'opportunità di integrare gli strumenti di governo societario (art. 6, cc. 3, 4 e 5 del D. Lgs 75/2016)

L'art. 20 Bis dello statuto societario, conformemente al comma 3 dell'art. 6 del D. Lgs. 175/2016, dispone che *“La società valuta altresì l'opportunità di integrare gli strumenti di governo societario con: A) regolamenti interni volti a garantire la conformità dell'attività della società alle norme di tutela della concorrenza, comprese quelle in materia di concorrenza sleale, nonché alle norme di tutela della proprietà industriale o intellettuale; B) un ufficio di controllo interno strutturato secondo i criteri di adeguatezza rispetto alla dimensione e alla complessità dell'impresa sociale, che collabora con l'Organo di Controllo statutario, riscontrando tempestivamente le richieste da questo provenienti e trasmette periodicamente all'Organo di Controllo statutario relazioni sulla regolarità e l'efficienza della gestione; C) codici di condotta propri o adesione a codici di condotta collettivi aventi a oggetto la disciplina dei comportamenti imprenditoriali nei confronti di consumatori, utenti, dipendenti e collaboratori, nonché altri portatori di legittimi interessi coinvolti nell'attività della società; D) programmi di responsabilità sociale d'impresa, in conformità alle raccomandazioni della Commissione dell'Unione Europea. La società dovrà predisporre annualmente, a chiusura dell'esercizio sociale, una relazione sul governo societario da pubblicarsi contestualmente al bilancio di esercizio, nella quale siano indicati i dati di cui ai commi precedenti”*.

Si indicano di seguito le risultanze della valutazione in merito effettuata:

Oggetto della valutazione

Risultanza della valutazione

a) *Regolamenti interni volti a garantire la conformità dell'attività della società alle norme di tutela della concorrenza, comprese quelle in materia di concorrenza sleale, nonché alle norme di tutela della proprietà industriale o intellettuale.*

Si ritiene l'integrazione non necessaria, date le dimensioni dell'azienda, la struttura organizzativa e l'attività svolta

b) *Un ufficio di controllo interno strutturato secondo criteri di adeguatezza rispetto alla dimensione e alla complessità dell'impresa sociale, che collabora con l'organo di controllo statutario, riscontrando tempestivamente le richieste da questo provenienti, e trasmette periodicamente all'organo di controllo statutario relazioni sulla regolarità e l'efficienza della gestione*

Si ritiene al momento l'integrazione non necessaria, date le dimensioni dell'azienda, la struttura organizzativa e l'attività svolta

c) *Codici di condotta propri, o adesione a codici di condotta collettivi aventi a oggetto la disciplina dei comportamenti imprenditoriali nei confronti di consumatori, utenti, dipendenti e collaboratori, nonché altri portatori di legittimi interessi coinvolti nell'attività della società*

La società ha già adottato un MOG 231, Codice di condotta e aggiorna costantemente il Piano triennale delle Misure di Prevenzione della Corruzione, oltre al regolamento whistleblowing, dove si contemplano anche misure volte a prevenire comportamenti di mala amministrazione.

d) *Programmi di responsabilità sociale d'impresa, in conformità alle raccomandazioni della Commissione dell'Unione europea*

Si ritiene al momento l'integrazione non necessaria, date le dimensioni dell'azienda, la struttura organizzativa e l'attività svolta.

Arezzo, lì 31 Marzo 2026

Amministratore Unico
Avv. Guglielmo Borri
