

PIANO INDUSTRIALE 2020 – 2025

BOLOGNA SERVIZI CIMITERIALI E FUNERARI

ottobre 2020

OBIETTIVO DEL DOCUMENTO

Il presente documento ha come obiettivo di supportare il CDA nella **definizione della strategia da implementare** per i prossimi anni, fissando obiettivi strategici e risultati economico - finanziari da raggiungere.

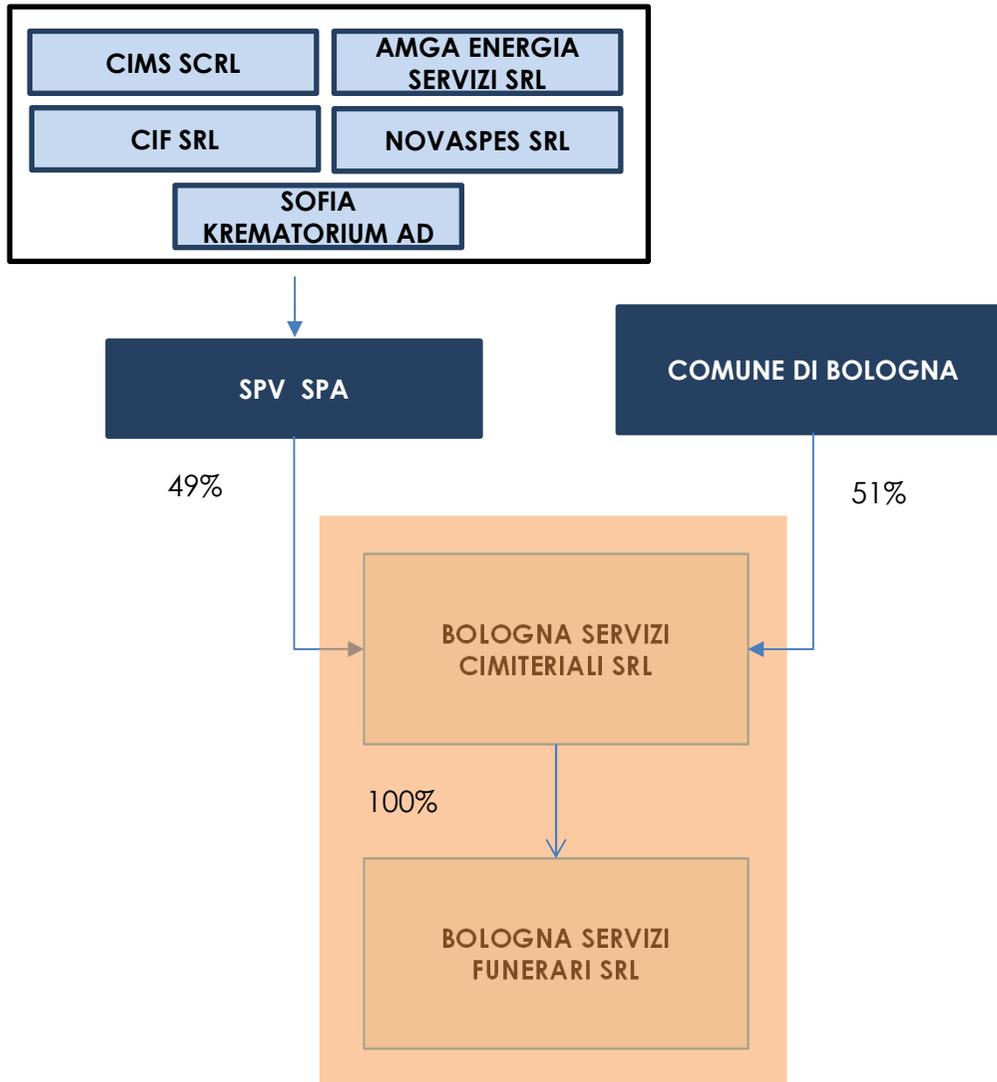
Il documento costituisce un aggiornamento del **piano economico – finanziario** elaborato in sede di gara di assegnazione ed è riferito agli esercizi 2020-2025, nell’ottica di rendere più attuali gli obiettivi sempre nel rispetto dei vincoli originari.

Il piano industriale recepisce i bilanci del 2019 e la previsione di chiusura del 2020.

La definizione del piano nella presente stesura definitiva è stata costruita sulla base delle informazioni raccolte nel periodo Maggio 2020 – Settembre 2020.

Per un’analisi più analitica della previsione di chiusura del 2020, approvato dal Cda in data 01/10/2020, si rimanda al documento di riferimento che costituisce parte integrante del presente piano.

PERIMETRO DEL PIANO INDUSTRIALE



Il perimetro del piano industriale è costituito dalle società **BOLOGNA SERVIZI CIMITERIALI SRL** e **BOLOGNA SERVIZI FUNERARI SRL**, da questo punto abbreviate rispettivamente in BSC e BSF.

BSC detiene il 100% della partecipazione in BSF, valorizzata nello stato patrimoniale al 31/12/2019 per 966.081 Euro.

BSC è a sua volta controllata al 51% dal Comune di Bologna e al 49% da SPV Spa, società costituita dall'ATI che ha ottenuto l'aggiudicazione della gestione dei servizi cimiteriali e funerari del Comune di Bologna.

SPV Spa è partecipata da CIMS Scrl, Amga Energia Servizi Srl, CIF Srl, Novaspes Srl e Sofiakrematorium ad.

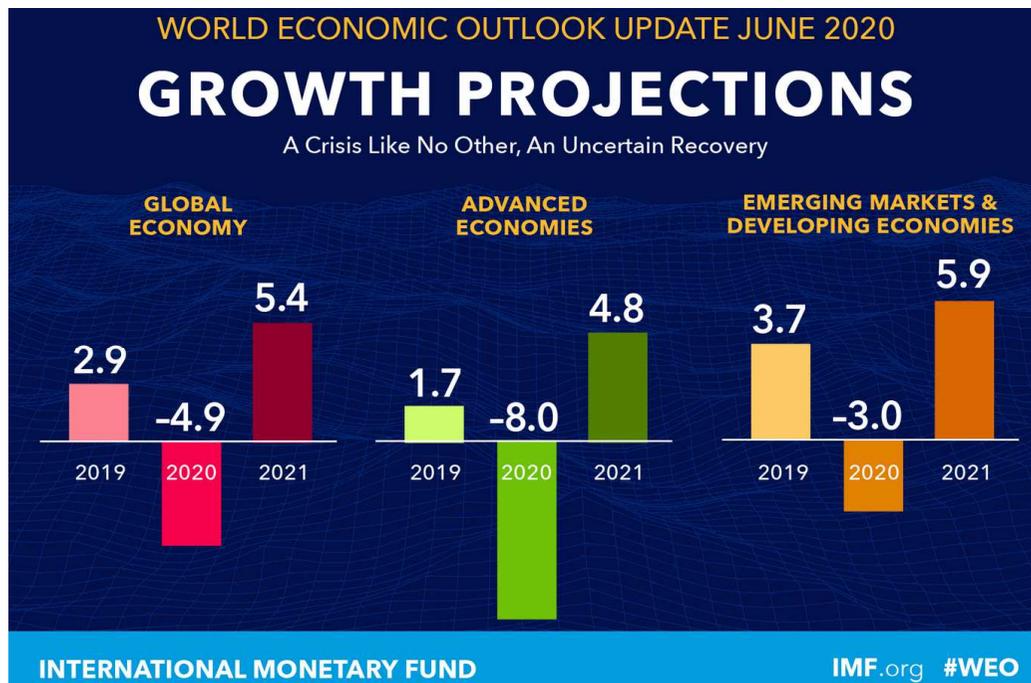
INDICE

1. Contesto economico Italia
2. Scenari attuali
 1. Analisi mortalità
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - a. analisi cremazione
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - b. Propensione servizi cimiteriali (tendenza)
3. Bsc
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
4. Bsf
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
5. Proiezione AS –IS al termine concessione
6. Analisi strategica interna: mappatura rischi ed opportunità
7. Nuove linee strategiche :
 - a. Sintesi degli obiettivi
 - b. Nuovi Servizi:
 - a. Sviluppo attività crematoria
 - b. Obitorio Qualificato
 - c. Cimitero animali
 - d. Promozione nuovi mercati
 1. area metropolitana
 2. fuori regione
 - c. Sviluppo BSF: piano
 - d. Promozione comunicazione BSC e BSF
 - e. Nuovo modello organizzativo ed efficientamento costi
 - f. Azioni di marketing :
 - a. Sviluppo e Promozione Campo di pregio in Certosa
 - b. Ufficio commerciale rinnovi
 - c. Previdenza Funeraria
8. Piano investimenti
9. Piano economico e finanziario 2020-2025
10. Modifica articolo 30 statuto

Come ben noto, nel 2020, il sistema economico, sociale e sanitario sta attraversando una crisi di enorme proporzioni che ha coinvolto l'intero pianeta, con modalità mai accadute precedentemente.

Il Fondo Monetario Internazionale, ha recentemente aggiornato le stime di crescita per il 2020 e ora prevede una contrazione del Pil mondiale del 4,9% (contro il 3% stimato ad aprile). Le conseguenze sui ceti più deboli, scrive l'Fmi, saranno tali da minacciare i progressi fatti nella lotta alla povertà. Solo la Cina potrebbe riuscire a salvare il segno "più" davanti al Pil.

L’Fmi calcola che tra il 2020 e il 2021, l’economia globale perderà 12.500 miliardi di dollari rispetto alle proiezioni fatte a gennaio, quando per quest’anno si stimava una crescita del 3,3%. È questo il costo il Great Lockdown, come l’Fmi ha ribattezzato la crisi del Covid «Una crisi senza precedenti».

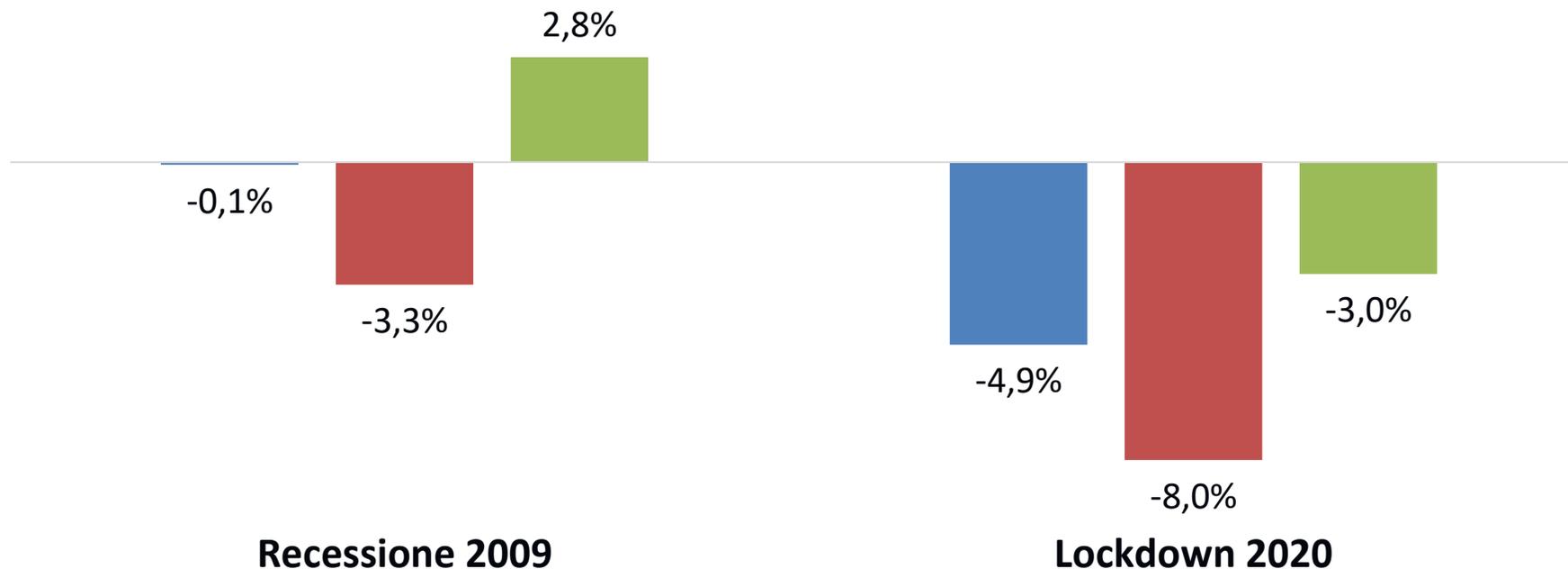


Tutte le aree mondiali sono coinvolte.

EFFETTI COVID-19 – LA CRISI ECONOMICA SI PROSPETTA PIÙ PROFONDA DELLA RECESSIONE DEL 2009/1

Variazione del PIL reale –Recessione 2009 VS Lockdown 2020 (variazione rispetto all'anno precedente)

■ Totale mondo ■ Economie avanzate ■ Mercati emergenti e economie in via di sviluppo



Fonte: Nomisma su dati FMI – WEO GIUGNO 2020

EFFETTI COVID-19 – LA CRISI ECONOMICA SI PROSPETTA PIU PROFONDA DELLA RECESSIONE DEL 2009/2

Variazione del PIL reale –Recessione 2009 VS Lockdown 2020 (variazione rispetto all'anno precedente)

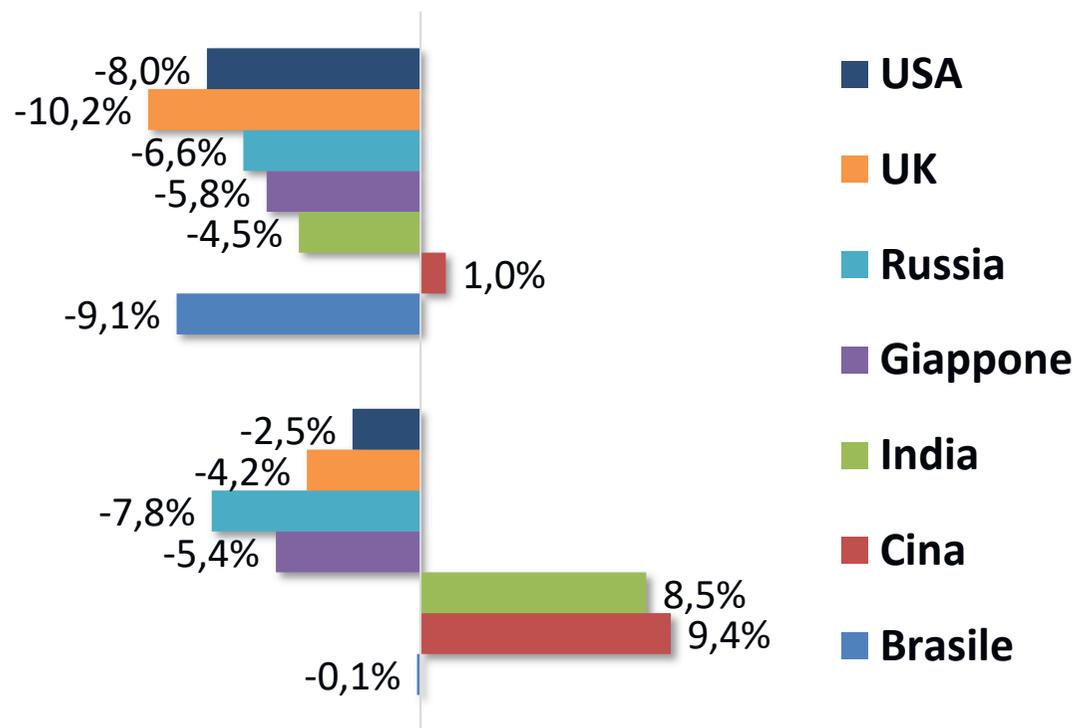
ITALIA 

-13%
2020

-5%
2009

Lockdown 2020

Recessione 2009



Fonte: Nomisma su dati FMI – WEO GIUGNO 2020

EFFETTI COVID-19 – ITALIA

IMPATTI SU PIL, INFLAZIONE E OCCUPAZIONE

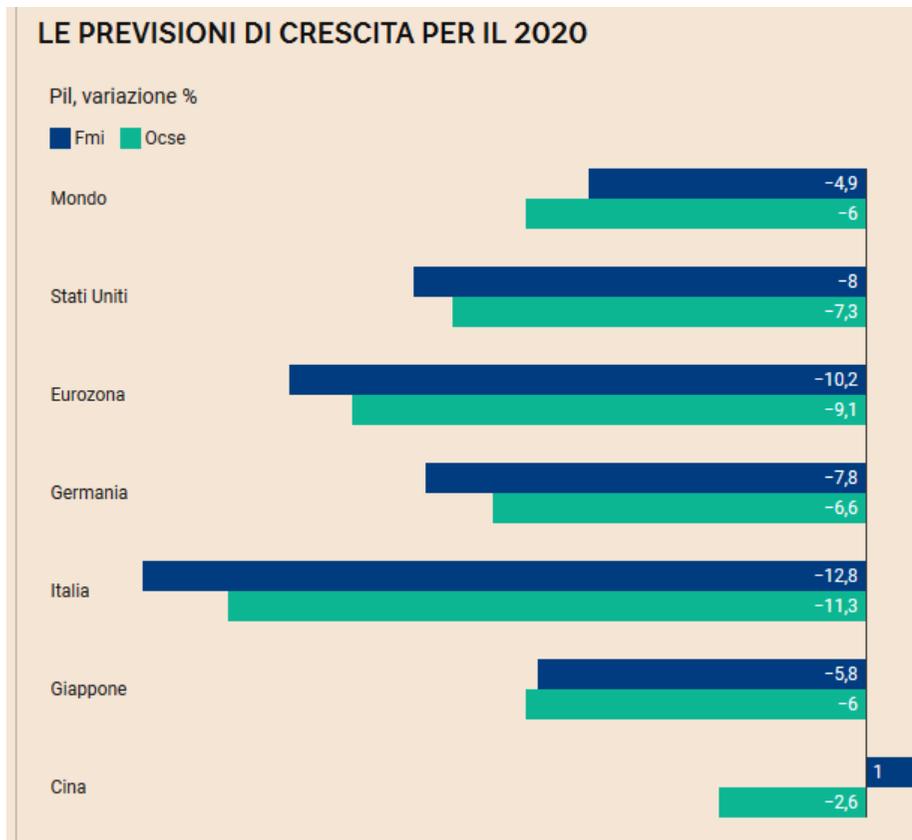
Principali indicatori macro-economici

	2017	2018	2019	2020	2021
PIL*	1,3%	1,8%	1,5%	-12,5%	7,3%
Inflazione**	1,3%	1,2%	0,6%	0,2%	0,7%
Disoccupazione	11,3%	10,6%	10,0%	12,7%	10,5%

* Variazione del PIL rispetto all'anno precedente

** Tasso medio di variazione dei prezzi al consumo rispetto all'anno precedente

Fonte: Nomisma su dati FMI – WEO GIUGNO 2020 (per PIL) e WEO APRILE 2020 (per occupazione e inflazione)



Uno shock imprevedibile ha colpito l'economia italiana si da febbraio 2020, quando è iniziata la diffusione nel Paese del virus COVID-19.

Si tratta di uno shock congiunto di offerta e di domanda: al progressivo blocco, temporaneo ma prolungato, di molte attività economiche sul territorio nazionale, necessario per arginare l'epidemia, si è associato un crollo della domanda di beni e servizi, sia dall'interno che dall'estero. e prospettive economiche, in questa fase di emergenza sanitaria, sono perciò gravemente compromesse.

Fmi riprende i dati dell'Organizzazione mondiale del lavoro: il calo delle ore lavorate nel primo trimestre 2020, rispetto al quarto 2019, è equivalente a 130 milioni di posti a tempo pieno. Per il secondo trimestre 2021, ci si aspetta la perdita di oltre 300 milioni di posti equivalenti.

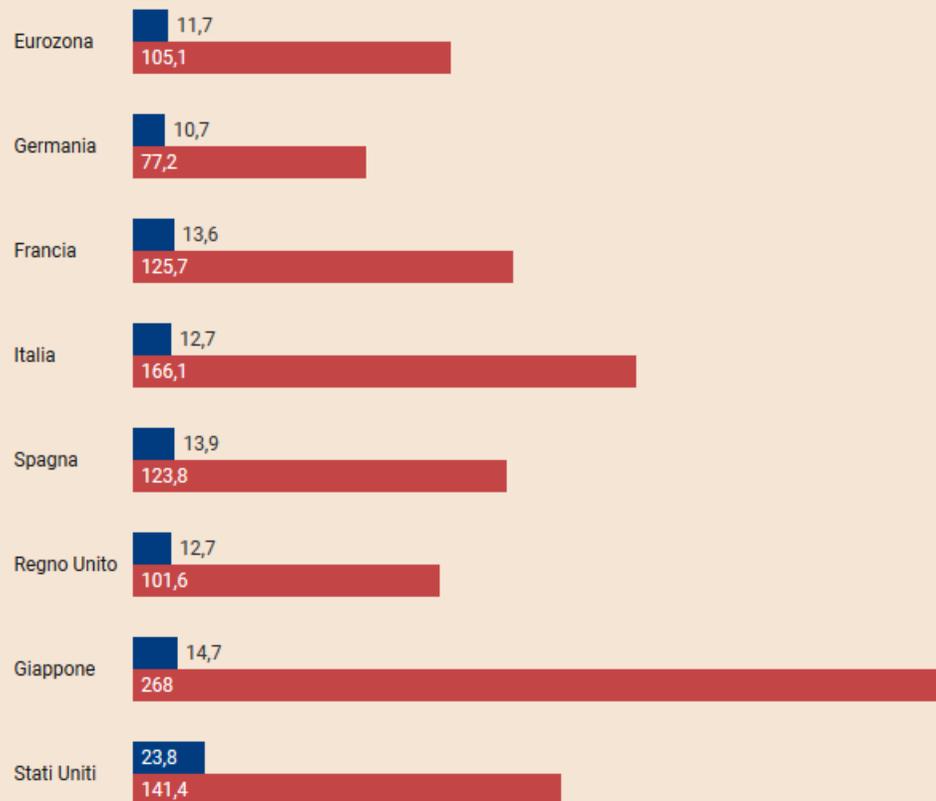


SITUAZIONE ECONOMICA ITALIA

I CONTI PUBBLICI

In % sul Pil, previsioni Fmi 2020

■ Deficit ■ Debito



L'impennata del debito

La crisi è stata almeno in parte mitigata dalle «considerevoli contromisure» messe in atto da Governi e Banche centrali. L'Fmi calcola che sono stati annunciati interventi per circa 11 mila miliardi di dollari, equamente ripartiti tra maggiore spesa pubblica e minori entrate fiscali, da un lato (5.400 miliardi), e misure a sostegno della liquidità, dall'altro. Nei Paesi del G20 le misure di bilancio ammontano ormai al 6% del Pil, in media, contro il 3% di aprile.

L'Italia compare tra le più colpite economicamente dal virus. Nella tabella del World Economic Outlook, il Belpaese spicca per il -12,8% indicato quest'anno.

E' il crollo record, pareggiato dalla Spagna e non troppo lontano dal -12,5% attribuito alla Francia.

Per il prossimo anno, il rimbalzo italiano dovrebbe essere del 6,3%, anche in questo caso in linea con la performance iberica.

I numeri della finanza pubblica danno poi l'idea della profondità della crisi: il Fmi stima infatti che il bilancio pubblico sarà in deficit dei 12,7 punti di Pil quest'anno, per rimanere in rosso di un altro 7% nel 2021. Il debito salirebbe così al 166,1% quest'anno per scendere al 161,9% il prossimo.



Le ripercussioni sulla disponibilità delle famiglie italiane sui consumi saranno dunque importanti, con una minore disponibilità anche per usufruire dei servizi offerti da BSC.

INDICE

1. Contesto economico Italia
2. Scenari attuali
 1. Analisi mortalità
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - a. analisi cremazione
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - b. Propensione servizi cimiteriali (tendenza)
3. Bsc
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
4. Bsf
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
5. Proiezione AS –IS al termine concessione
6. Analisi strategica interna: mappatura rischi ed opportunità
7. Nuove linee strategiche :
 - a. Sintesi degli obiettivi
 - b. Nuovi Servizi:
 - a. Sviluppo attività crematoria
 - b. Obitorio Qualificato
 - c. Cimitero animali
 - d. Promozione nuovi mercati
 1. area metropolitana
 2. fuori regione
 - c. Sviluppo BSF: piano
 - d. Promozione comunicazione BSC e BSF
 - e. Nuovo modello organizzativo ed efficientamento costi
 - f. Azioni di marketing :
 - a. Sviluppo e Promozione Campo di pregio in Certosa
 - b. Ufficio commerciale rinnovi
 - c. Previdenza Funeraria
8. Piano investimenti
9. Piano economico e finanziario 2020-2025
10. Modifica articolo 30 statuto

ANALISI DEGLI SCENARI ATTUALI

Di seguito vengono brevemente illustrati con dati e grafici gli scenari relativi alla mortalità e alla tendenza in merito alla scelta del servizio di cremazione sia a livello nazionale che locale.

Dall'analisi svolta emergono principalmente tre macro punti di attenzione:

- **Aumento generalizzato della mortalità**, sia a livello nazionale che locale. In particolare, si registrano due picchi di alta mortalità nel 2015 e nel 2017, che vengono ritenuti da analisti del settore come fenomeni eccezionali e difficilmente ripetibili.
- La **propensione per la scelta della cremazione** anziché la tumulazione o la sepoltura è un **fenomeno in crescita** costante da anni.
- Nel contesto Emiliano Romagnolo il servizio di cremazione è in crescita e ciò è testimoniato anche dal numero crescente di forni crematori funzionanti, anche nel territorio Bolognese, che potenzialmente potrebbero erodere in futuro quote di mercato a BSC.

ANALISI DEGLI SCENARI ATTUALI

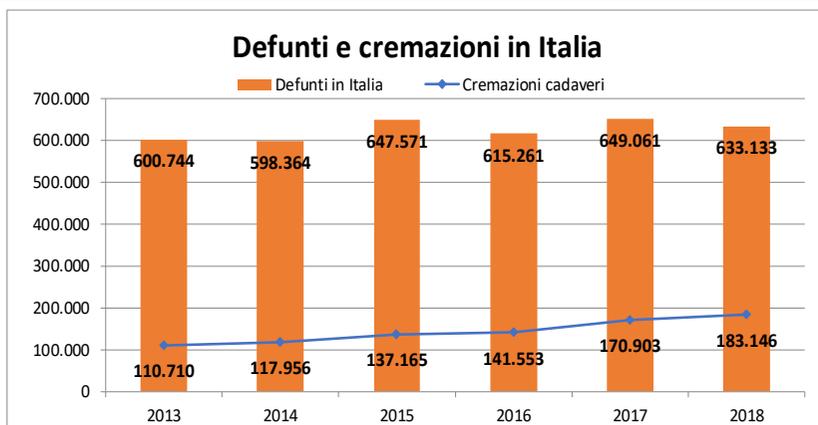
Mortalità e cremazione in Italia

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Defunti in Italia	600.744	598.364	647.571	615.261	649.061	633.133
Cremazioni cadaveri	110.710	117.956	137.165	141.553	170.903	183.146
Tasso Cremazione	18,4%	19,7%	21,2%	23,0%	26,3%	28,9%

cagr 18-13

1,1%

10,6%



- I dati esposti mostrano una **crescita della mortalità in Italia** costante (+1,1%), con alcuni **picchi nel 2015 e nel 2017**. Anche la stampa nazionale da risalto a questi picchi anomali (1), si suppone dovuti a diverse cause tra cui l'invecchiamento della popolazione, i cambiamenti climatici e la crisi economica.
- La **propensione alla cremazione** è in aumento e nel 2018 si assesta al **28,9%**, con un aumento del numero delle cremazioni pari al 10,6%.

https://www.funerali.org/wp-content/uploads/File/Statistiche/Italia/SEFIT_Stat2018.pdf

<http://www.italianacremazioni.it/cremazione-le-statistiche/>

<http://dati.istat.it/Index.aspx?QueryId=19670#>

(1) https://www.ilmattino.it/primopiano/cronaca/istat_decessi_record_nel_2017_speranza_di_vita_verso_il_calco-3338868.html

Cremazione di soli cadaveri anno 2018. Confronti con biennio precedente.

Dato Regionale

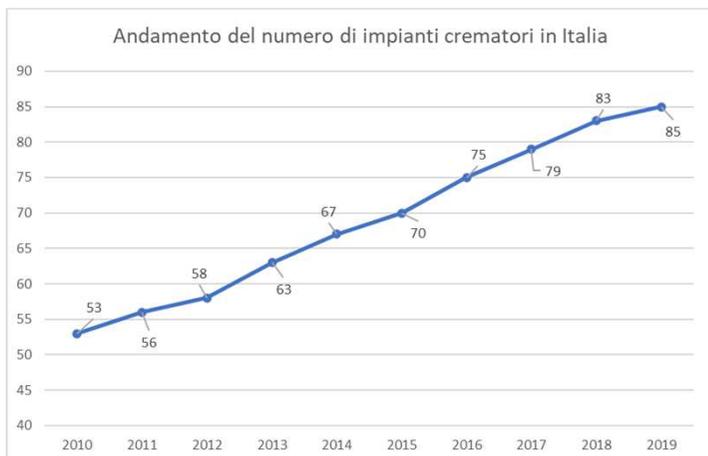
Regioni	Num. C2018	% C2018	Num. C2017	% C2017	Num. C2016	% C2016	C2018-C2017	C2018-C2016
Calabria	1.200	0,66%	1	0,00%	1	0,00%	1.199	1.199
Campania	18.666	10,19%	17.030	9,96%	1.037	0,73%	1.636	17.629
Emilia Romagna	23.999	13,10%	22.705	13,29%	20.600	14,55%	1.294	3.399
Friuli Ven. Giulia	7.420	4,05%	5.967	3,49%	5.166	3,65%	1.453	2.254
Lazio	16.742	9,14%	15.905	9,31%	14.919	10,54%	837	1.823
Liguria	8.153	4,45%	8.278	4,84%	7.748	5,47%	- 125	405
Lombardia	39.037	21,31%	38.211	22,36%	36.590	25,85%	826	2.447
Marche	3.014	1,65%	2.716	1,59%	1.523	1,08%	298	1.491
Piemonte	26.714	14,59%	24.747	14,48%	20.285	14,33%	1.967	6.429
Puglia	1.876	1,02%	1.458	0,85%	1.618	1,14%	418	258
Sardegna	2.261	1,23%	2.067	1,21%	1.618	1,14%	194	643
Sicilia	2.139	1,17%	2.122	1,24%	1.666	1,18%	17	473
Toscana	13.737	7,50%	11.931	6,98%	10.376	7,33%	1.806	3.361
Trentino A.A.	2.529	1,38%	2.354	1,38%	2.217	1,57%	175	312
Umbria	749	0,41%	1	0,00%	87	0,06%	748	662
Valle d'Aosta	666	0,36%	720	0,42%	679	0,48%	- 54	- 13
Veneto	14.244	7,78%	14.690	8,60%	15.426	10,90%	- 446	- 1.182
Totale complessivo	183.146	100,00%	170.903	100,00%	141.556	100,00%	12.243	41.590

In Emilia Romagna il n° di cremazioni è in costante aumento.

Fonte: rapporto Sefit 2018

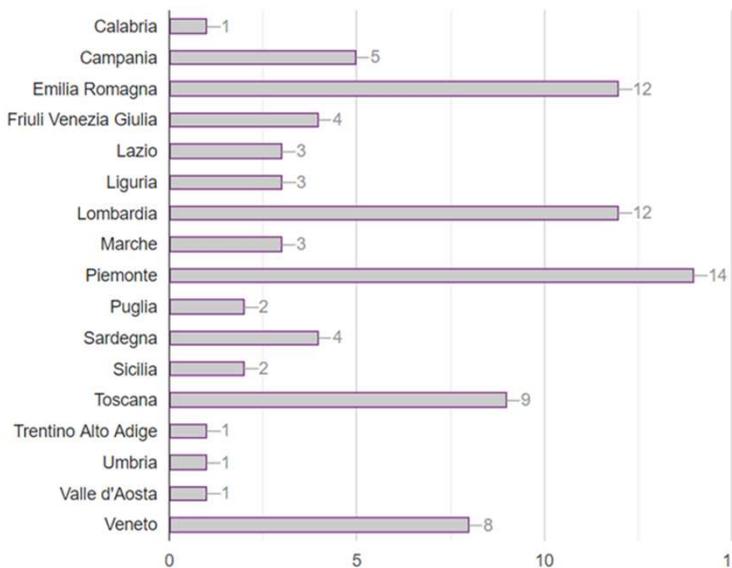
ANALISI DEGLI SCENARI ATTUALI

Cremazione in Italia



Il grafico mostra l'andamento degli impianti crematori in Italia nell'ultimo decennio (+60%).

La dislocazione all'interno del territorio nazionale risulta come di seguito, dove l'Emilia - Romagna si trova al secondo posto per numero di impianti crematori, a pari merito con la Lombardia, seconda solo al Piemonte.



Nel corso del 2020 il numero di cremazioni in Italia rileverà un picco, a seguito del manifestarsi dell'epidemia COVID-19.

https://www.funerali.org/wp-content/uploads/File/Statistiche/Italia/SEFIT_Stat2018.pdf
<https://www.fornocrematorio.it/statistiche>

ANALISI DEGLI SCENARI ATTUALI

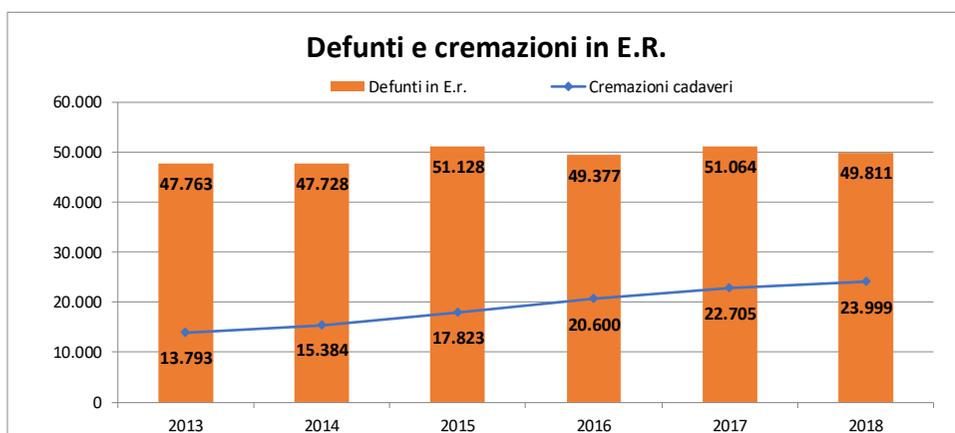
Mortalità e cremazione in E - R

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Defunti in E.r.	47.763	47.728	51.128	49.377	51.064	49.811
Cremazioni cadaveri	13.793	15.384	17.823	20.600	22.705	23.999
Tasso Cremazione	28,9%	32,2%	34,9%	41,7%	44,5%	48,2%

cagr 18-13

0,8%

11,7%



Anche i dati relativi alla mortalità e alla propensione alla cremazione in **E-R** presentano lo stesso trend relativo al dato nazionale. In particolare:

- La **mortalità è stabile (+0,8%)**, con dei picchi nel 2015 e nel 2017 che replicano la media nazionale
- La **propensione alla cremazione è in rapido aumento (+11,7%)** e nel 2018 ha raggiunto il suo massimo, con un tasso pari al 48,2%. Si sottolinea un dato abbastanza anomalo nel 2016, dove la propensione è passata dal **35% a circa il 42%**. Secondo i dati SEFIT l'Emilia Romagna è la seconda regione in Italia dove la cremazione è più sviluppata. E' probabile, pertanto, che alcune cremazioni provengano da regioni adiacenti in quanto l'Emilia Romagna, a differenza di altre regioni, è dotata di numerosi impianti.

ANALISI DEGLI SCENARI ATTUALI

Cremazioni a Bologna su E-R

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Crem. Cadaveri in E. Romagna	13.793	15.384	17.823	20.600	22.705	23.999
Crem. Cadaveri impianto Bologna	3.497	3.759	4.579	4.201	4.271	4.373
% su crem. E. Romagna	25,4%	24,4%	25,7%	20,4%	18,8%	18,2%

cagr 18-13

11,7%

4,6%

Per quanto riguarda lo scenario di Bologna in rapporto al contesto regionale,

il **crematorio di Bologna** ha diminuito la **quota di cremazioni cadaveri sul totale regionale** passando da un **25,7%** nel 2015 ad un **18,2%** nel 2018.

La diminuzione della quota di BSC è dovuta **all'aumento dei volumi in altri crematori regionali**. Bologna rimane comunque il più importante a livello regionale.

	Es. 2018		Es. 2017		Es. 2016		sc. 18-16	
Totale Emilia Romagna	23.999	100%	22.705	100%	20.600	100%	3.399	17%
Bologna	4.374	18%	4.270	19%	4.201	20%	173	4%
Cesena	1.049	4%	1.350	6%	2.236	11%	- 1.187	-53%
Copparo	2.069	9%	2.001	9%	1.350	7%	719	53%
Ferrara	2.633	11%	2.355	10%	2.753	13%	- 120	-4%
faenza	1.405	6%	404	2%	994	5%	411	41%
Modena	3.086	13%	2.975	13%	2.674	13%	412	15%
Molinella	1.348	6%	1.102	5%	571	3%	777	136%
Parma	1.983	8%	1.944	9%	2.077	10%	- 94	-5%
Piacenza	2.091	9%	1.501	7%	782	4%	1.309	167%
Ravenna	982	4%	1.933	9%	1.736	8%	- 754	-43%
Reggio Emilia	1.126	5%	1.142	5%	740	4%	386	52%
Rimini	1.853	8%	1.728	8%	486	2%	1.367	281%

In Emilia Romagna dal 2016 al 2018 le cremazioni sono cresciute del 17%

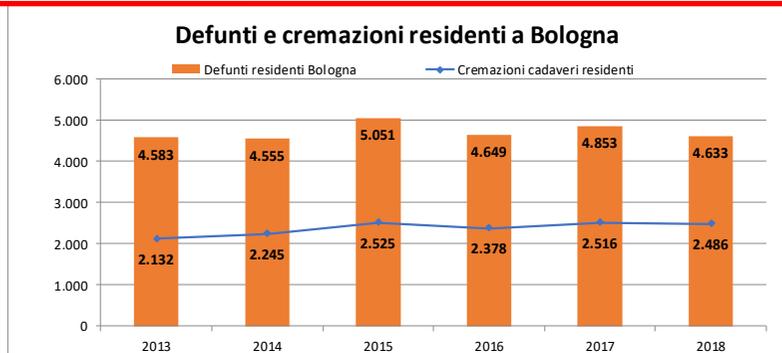
(1) NB: la fonte dei dati è il Rapporto SEFIT riferito alle cremazioni 2018; alla data della redazione del piano non è ancora disponibile il dato 2019

ANALISI DEGLI SCENARI ATTUALI

Mortalità e cremazione a Bologna –
DEFUNTI RESIDENTI

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Defunti residenti Bologna	4.583	4.555	5.051	4.649	4.853	4.633
Cremazioni cadaveri residenti	2.132	2.245	2.525	2.378	2.516	2.486
Tasso Cremazione	46,5%	49,3%	50,0%	51,2%	51,8%	53,7%

cagr 18-13
0,2%
3,1%



- Il Comune di Bologna, presenta una **mortalità dei soli residenti (1)** stabile negli ultimi 6 anni. Si registrano anche a Bologna due picchi di mortalità nel 2015 e nel 2017, dove i defunti sono stati circa 5.000.
- La propensione alla cremazione dei suoi residenti è **più alta della media nazionale e regionale**, con un picco del tasso di cremati sul totale dei defunti residenti pari a 53,7% nel 2018.

In via prudenziale, nel Piano non si terrà conto di picchi anomali di mortalità per gli anni a venire, prendendo come riferimento, come si vedrà in seguito, la mortalità stimata dall'ufficio statistico del Comune di Bologna per i prossimi anni. Verrà altresì considerata una propensione alla cremazione attorno al 50% dei defunti residenti.

(1) Fonte IPERBOLE Comune di Bologna

INDICE

1. Contesto economico Italia
2. Scenari attuali
 1. Analisi mortalità
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - a. analisi cremazione
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - b. Propensione servizi cimiteriali (tendenza)
3. Bsc
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
4. Bsf
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
5. Proiezione AS –IS al termine concessione
6. Analisi strategica interna: mappatura rischi ed opportunità
7. Nuove linee strategiche :
 - a. Sintesi degli obiettivi
 - b. Nuovi Servizi:
 - a. Sviluppo attività crematoria
 - b. Obitorio Qualificato
 - c. Cimitero animali
 - d. Promozione nuovi mercati
 1. area metropolitana
 2. fuori regione
 - c. Sviluppo BSF: piano
 - d. Promozione comunicazione BSC e BSF
 - e. Nuovo modello organizzativo ed efficientamento costi
 - f. Azioni di marketing :
 - a. Sviluppo e Promozione Campo di pregio in Certosa
 - b. Ufficio commerciale rinnovi
 - c. Previdenza Funeraria
8. Piano investimenti
9. Piano economico e finanziario 2020-2025
10. Modifica articolo 30 statuto

PROFILO BSC

Bologna Servizi Cimiteriali Srl è la società concessionaria della gestione dei servizi cimiteriali, necroscopici, dell'impianto crematorio del Comune di Bologna, ed eroga i seguenti servizi:

- **Servizio di custodia dei cimiteri**, che si riferisce all' attività di apertura e chiusura degli impianti cimiteriali del Cimitero Monumentale della Certosa e di Borgo Panigale
- **Servizi necroscopici**, ossia la gestione del deposito osservazione salme e obitorio sito nel Cimitero della Certosa e trasporto salme presso il Dos / Obitorio
- **Servizi cimiteriali:**
 - Gestione amministrativa delle attività di concessione e voltura dei manufatti cimiteriali;
 - Gestione amministrativa ed operativa delle attività cimiteriali di sepoltura e dissepolitura, ovvero di inumazione, tumulazione, esumazione, estumulazione, traslazione;
 - Gestione del processo di dispersione ceneri in cimitero;
 - Gestione delle camere mortuarie cimiteriali, degli ossari e cinerari comuni, della Sala del Pantheon.
 - La gestione amministrativa ed operativa dei contratti di luce votiva;
- **Servizi di cremazione**, presso Borgo Panigale
- **Servizi di manutenzione ordinaria e straordinaria** delle strutture edili e degli impianti cimiteriali che non siano di proprietà dei concessionari e la costruzione di nuovi manufatti.

BREVE STORIA PASSATA E RECENTE CON RIFERIMENTO ALLE DINAMICHE DI ASSETTO SOCIETARIO

L'evento principale è stato il **passaggio di governance** da HERA SPA alla proprietà mista pubblico – privata (51% Comune di Bologna, 49% SPV Spa) avvenuto nell'agosto 2013, a seguito di bando di gara pubblico del Comune di Bologna.

Entrambe le società hanno cambiato denominazione passando da Hera Servizi Cimiteriali ed Hera Servizi Funerari a Bologna Servizi Cimiteriali e Bologna Servizi Funerari.

Con la costituzione di BSC si è avuta una intensificazione della attività di manutenzione ordinaria e straordinaria nei cimiteri, che ha portato alla riapertura quasi totale di zone precedentemente inibite all'accesso. Tali investimenti sono stati possibili principalmente grazie alla liquidità generata dalla gestione.

La struttura di BSC ha dovuto affrontare un **processo complesso di riorganizzazione interna**, per sostituire le attività precedentemente garantite dalle funzioni di staff di Hera.

Per questo motivo, alcuni servizi relativi di BSC sono stati affidati tramite un contratto di servizio, aggiornato a marzo del 2016, al socio privato SPV spa.

ATTIVITA' DI COSTRUZIONE E RIQUALIFICAZIONE RELATIVE ALLA GESTIONE 2013-2020

Di seguito vengono riportati i **lavori costruzione o di manutenzione straordinaria** realizzati nei cimiteri della Certosa di Bologna e di Borgo Panigale.

Descrizione	anno fine lavori
4 Costruzione Quinta	2013
1 Ossari 2013 Certosa	2014
1 Ossari 2013 Borgo Panigale	2014
6 Tombe di famiglia	2014
2 Torrette Borgo Panigale	2015
3 Chiostro Maggiore Recinto 7	2015
5 Campo Ex Ospedali Chiostro X Chiostro 1500	2015
9 Ossari 2014 Campo 1962	2015
8 Pantheon	2015
26 Recinto dei Sarcofaghi	2015
30 Linea Vita Recinto 10 e 9	2015
36 Ossari 2015	2015
24 Smaltimento amianto + bonifica amianto Chiostro VI	2015
27 Recinto 7	2016
31 Progetto Accoglienza	2016
41 Climatizzazione uffici II Piano	2016
40 Chiostro VI e Galleria Annessa	2016
47 Chiostro IX Galleria Annessa	2016
50 Giardino Rimembranze	2016
54 Tettoia camera mortuaria Borgo	2016
56 Ossari Borgo 2016	2016
57 Linee Vita campo 67 Borgo	2016
58 Impianto Condizionamento Piano Terra Palazzina Uffici	2016



ATTIVITA' DI COSTRUZIONE E RIQUALIFICAZIONE RELATIVE ALLA GESTIONE 2013-2020

Descrizione	anno fine lavori
37 Campo Ex Fanciulli Ossari I Stralcio	2017
17 Campo ingresso Borgo	2017
53 Palazzina Uffici Certosa	2017
39 A Consolidamento percorsi carrabili 2, 2BIS e 3 Cimitero Certosa	2017
79 Coperto Forno Crematorio	2017
43 Interventi coperto Colombario	2017
73 Prima tranche lavori di sistemazione interrato Campo 1948	2017
74 Manutenzione straordinaria e restauro conservativo Campo Carducci interrato - 1° tranche	2017
68 Rinforzo sismico antistante Chiesa	2017
84 CAMPO 1945 NORD EST	2017
82 LINEA VITA CAMPO 67	2017
72 OSSARI 2017 CAMPO 62 NORD SUD	2017
44 Galleria degli Angeli Sezione Trasversale di levante	2017
21 Progetti Infrastrutture Finanziamento Regione Borgo	2017
22 Estrattore Crematorio	2017
32 Campo inumazione di pregio	2017
65 Passaggio fra Rimembranze e Campo 1948	2017
88 Passaggio fra Recinto 7 e Campo 1945	2017
89 Copertura Campo 67 lato Est Cimitero Borgo Panigale	2017
103 Consolidamento passaggio n.8 tra Campo 1948 e Cam.1946	2017
37 Campo Ex Fanciulli Ossari II Stralcio	2018
55 Progetto Fognature	2018
86 Ampliamento Forno Crematorio primi interventi	2018
87 Linea Vita Campo 67 Cimitero B. P. Terza parte anno 2018	2018
96 Ristrutturazione coperto Chiostro 1500 angolo coperto Chiesa	2018
97 Messa in sicurezza tombe in percorsi monumentali	2018



ATTIVITA' DI COSTRUZIONE E RIQUALIFICAZIONE RELATIVE ALLA GESTIONE 2013-2020

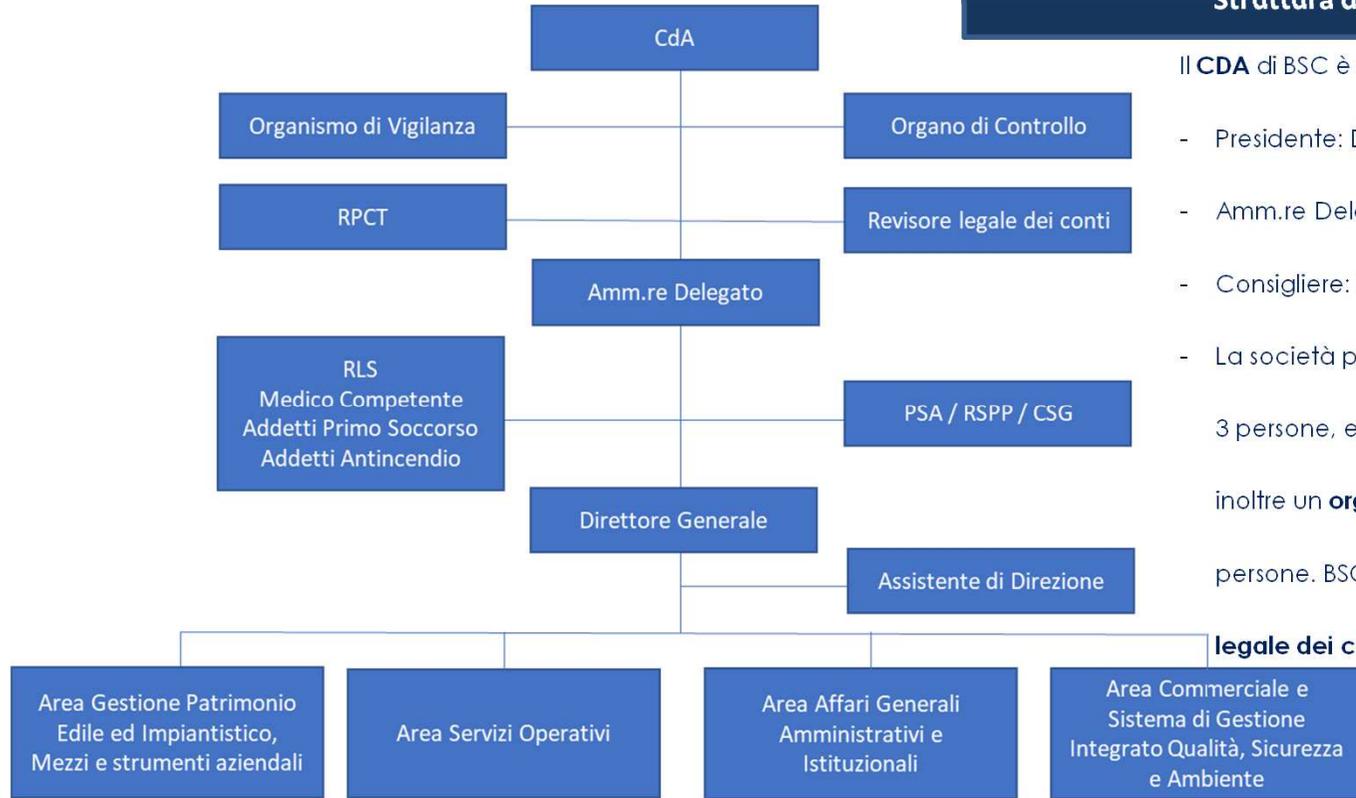
Descrizione	anno fine lavori
25 Linee acqua rilievo e regolazione	2019
7 Chiostro 2.0 Opere strutturali	2019
98 Ossari comunità islamici Borgo	2019
99 Ossario Comune Islamici Borgo	2019
104 Coperto Campo 1948 Sud Ovest	2019
107 Macinatore Rifiuti Certosa	2019
108 Linea Vita Campo 1962	2019
110 Ossari Borgo 2020	2019
115 Rinforzo parete uffici piano terra	2019
118 Linea vita 2021	2019
122 Ossari ex Fanciulli 2021	2019
123 Risanamento tinteggiatura zona nuova Cimitero della Certosa	2019
125 Impermeabilizzazione Recinto 7 completamento	2019
132 Risanamento e Tinteggiatura zona nuova Borgo Panigale	2019
114 Certosa lato ovest carbonatazione	2020

INDICE

1. Contesto economico Italia
2. Scenari attuali
 1. Analisi mortalità
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - a. analisi cremazione
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - b. Propensione servizi cimiteriali (tendenza)
3. Bsc
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
4. Bsf
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
5. Proiezione AS –IS al termine concessione
6. Analisi strategica interna: mappatura rischi ed opportunità
7. Nuove linee strategiche :
 - a. Sintesi degli obiettivi
 - b. Nuovi Servizi:
 - a. Sviluppo attività crematoria
 - b. Obitorio Qualificato
 - c. Cimitero animali
 - d. Promozione nuovi mercati
 1. area metropolitana
 2. fuori regione
 - c. Sviluppo BSF: piano
 - d. Promozione comunicazione BSC e BSF
 - e. Nuovo modello organizzativo ed efficientamento costi
 - f. Azioni di marketing :
 - a. Sviluppo e Promozione Campo di pregio in Certosa
 - b. Ufficio commerciale rinnovi
 - c. Previdenza Funeraria
8. Piano investimenti
9. Piano economico e finanziario 2020-2025
10. Modifica articolo 30 statuto

STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI BSC SRL

Struttura di BSC (a Gennaio 2019)



Il CDA di BSC è composto da:

- Presidente: Dr. Ing. S.Spataro
- Amm.re Delegato: Dr.ssa C.Barbieri
- Consigliere: Dr. G. Bassi
- La società presenta un **organo di vigilanza**, composto da 3 persone, e un **Responsabile Anti Corruzione**. Presenta inoltre un **organo di controllo**, composto anch'esso da 3 persone. BSC si avvale di una società per la **revisione**

legale dei conti.

La direzione è così composta:

- **Amministratore Delegato:** Dr.ssa C. Barbieri
- **Direttore Generale:** M. Gaeta
- **Assistente di Direzione:** Gaia Neri

Il resto dell'organizzazione si articola in **4 aree**:

- Area gestione e sviluppo patrim. edile ed impiantistico, mezzi e strumenti aziendali (6 risorse)
- Area servizi Operativi (36 risorse)
- Area commerciale e sistema di gestione integrato qualità, sicurezza e ambiente (12 risorse)
- Area affari amministrativi e istituzionali (9 risorse)

ALCUNI PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Punti di Forza

- Componenti di CDA e Direzione dotati di esperienza e professionalità nel campo dei servizi cimiteriali e funerari
- Personale con esperienza e competenza nella gestione dei servizi offerti, che per natura sono servizi in cui è importante la presenza di alcuni valori fondamentali, quali l'etica, la professionalità e la sensibilità
- Struttura operativa organizzata in 4 aree funzionali (Area gestione patrimonio edile ed impiantistico, mezzi e strumenti aziendali, area servizi operativi, area affari generali amministrativi ed istituzionali, area commerciale sistema di gestione integrata qualità, sicurezza ed ambiente)
- Il ricorso a prestazioni esterne per quanto riguarda alcune attività operative e di manutenzione consente una variabilizzazione dei costi operativi

Punti di Debolezza

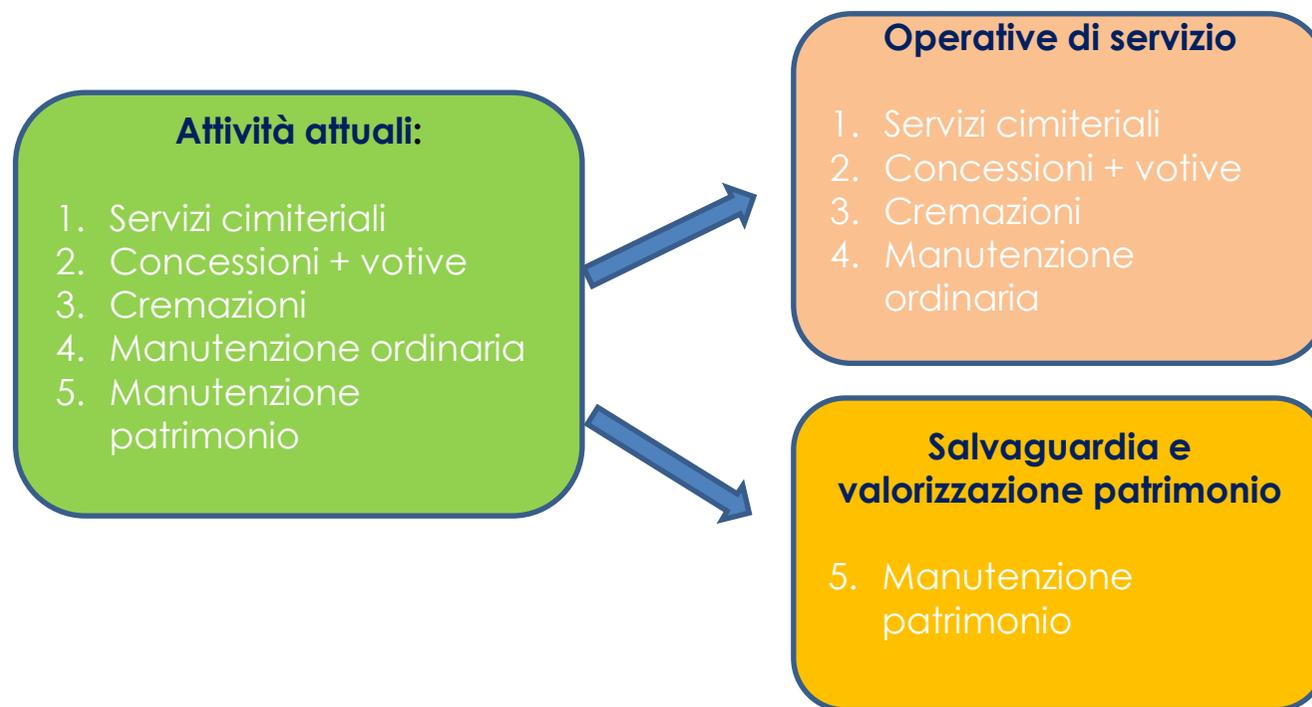
- Età media anagrafica del personale piuttosto elevata, con previsione di consistenti ed imminenti pensionamenti
- Struttura organizzativa che necessita di rivedere i processi alla luce delle nuove traiettorie strategiche e delle prospettive sulla propensione dei cittadini ad usufruire dei servizi erogati
- Sistema di misurazione e controllo dei risultati delle varie aree funzionali da rafforzare, in linea con gli obiettivi strategici
- Il ricorso a prestazioni esterne per quanto riguarda alcune attività operative quali le esumazioni può impoverire la struttura interna di competenze adeguate
- Necessità di sviluppare una cultura aziendale rivolta ad una visione di medio / lungo periodo

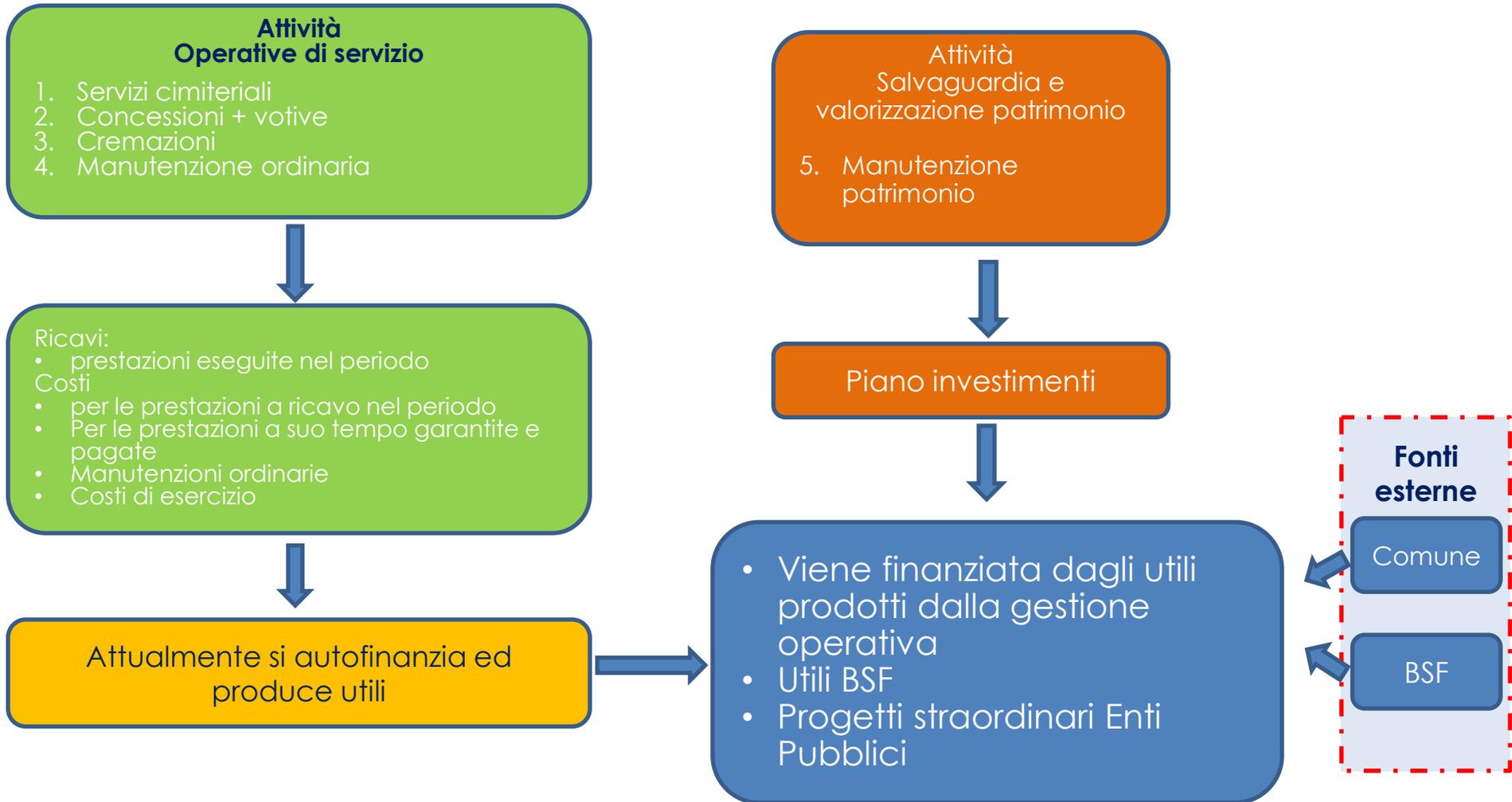
INDICE

1. Contesto economico Italia
2. Scenari attuali
 1. Analisi mortalità
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - a. analisi cremazione
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - b. Propensione servizi cimiteriali (tendenza)
3. Bsc
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
4. Bsf
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
5. Proiezione AS –IS al termine concessione
6. Analisi strategica interna: mappatura rischi ed opportunità
7. Nuove linee strategiche :
 - a. Sintesi degli obiettivi
 - b. Nuovi Servizi:
 - a. Sviluppo attività crematoria
 - b. Obitorio Qualificato
 - c. Cimitero animali
 - d. Promozione nuovi mercati
 1. area metropolitana
 2. fuori regione
 - c. Sviluppo BSF: piano
 - d. Promozione comunicazione BSC e BSF
 - e. Nuovo modello organizzativo ed efficientamento costi
 - f. Azioni di marketing :
 - a. Sviluppo e Promozione Campo di pregio in Certosa
 - b. Ufficio commerciale rinnovi
 - c. Previdenza Funeraria
8. Piano investimenti
9. Piano economico e finanziario 2020-2025
10. Modifica articolo 30 statuto

PRINCIPALI ATTIVITA'

BSC ha come mission la creazione di valore nell'interesse dei soci ed il soddisfacimento del benessere sociale e della tutela del cittadino attraverso l'erogazione di servizi cimiteriali, cremazioni e altre prestazioni e attraverso la valorizzazione e la salvaguardia del patrimonio cimiteriale affidato.





Ricavi caratteristici: quale Trend ?

	2017	2018	2019
RICAVI NETTI OPERATIVI	10.424.961	10.426.390	10.157.362
RICAVI CONCESSIONI	3.496.821	3.366.592	3.369.332
RICAVI CREMAZIONE	2.847.547	3.045.594	3.082.514
RICAVI OPERAZIONI CIMITERIALI	2.277.953	2.249.906	1.967.699
RICAVI VOTIVE	1.095.450	1.066.889	1.034.445
RICAVI DIRITTI	703.727	688.042	692.056
ALTRI RICAVI	3.463	9.366	11.316

-  In prospettiva riduzione per calo rinnovi e domanda
-  In prospettiva in incremento
-  In prospettiva riduzione per calo rinnovi e domanda
-  In prospettiva stabile
-  In prospettiva non certi

Dati Plimsoll_analisi settore (dato aggregato imprese operanti nel settore funerario)

Posizione	Nome impresa	Data bilancio	Fatturato ('000)	Fatturato anno prec. ('000)	Variaz. Posizione
1	LORANDI S.P.A.	31/12/2018	€ 22.110	€ 23.132	0 ▶
2	SCACF S.P.A.	31/12/2018	€ 20.605	€ 21.256	0 ▶
3	AFC TORINO S.P.A.	31/12/2018	€ 14.688	€ 16.608	+1 ▲
4	IMPRESA SAN SIRO AMERICAN FUNERAL S.P.A.	31/12/2018	€ 14.398	€ 17.347	-1 ▼
5	LA GENERALE POMPE FUNEBRI - SOCIETA' PER AZIONI	31/12/2018	€ 12.516	€ 12.673	+1 ▲
6	AZIENDA FARMACEUTICA MUNICIPALIZZATA S.P.A. ABBREVIATO A.F.M. S.P.A.	31/12/2018	€ 12.080	€ 12.828	-1 ▼
7	AZIMUT S.P.A.	31/12/2018	€ 11.693	€ 11.708	0 ▶
8	AZIENDA SERVIZI FUNEBRI (DEL COMUNE DI GENOVA) SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	31/12/2018	€ 11.398	€ 11.481	0 ▶
9	BOLOGNA SERVIZI CIMITERIALI S.R.L.	31/12/2018	€ 10.752	€ 10.728	+1 ▲
10	C.F.Z. S.R.L.	31/12/2018	€ 9.993	€ 10.771	-1 ▼
11	A.S.F. ITALIA S.R.L.	31/12/2018	€ 7.985	€ 7.976	0 ▶
12	SVS GESTIONE SERVIZI S.R.L.	31/12/2018	€ 7.603	€ 7.304	+2 ▲
13	ONORANZE FUNEBRI TOSCANE S.P.A. IN BREVE OFT S.P.A.	31/12/2018	€ 7.421	€ 7.594	-1 ▼
14	LA TORRE SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE	31/12/2018	€ 6.989	€ 6.173	+1 ▲
15	GIUBILEO S.R.L.	31/12/2018	€ 6.851	€ 7.552	-2 ▼

Le aziende operanti nel settore di BSC, spesso operanti nel settore funerario, in realtà hanno differenti scopi sociali, diverse configurazioni di business e struttura societaria.
→ Nel territorio italiano, non vi sono aziende simili e confrontabili a BSC.

INDICE

1. Contesto economico Italia
2. Scenari attuali
 1. Analisi mortalità
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - a. analisi cremazione
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - b. Propensione servizi cimiteriali (tendenza)
3. Bsc
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
4. Bsf
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
5. Proiezione AS –IS al termine concessione
6. Analisi strategica interna: mappatura rischi ed opportunità
7. Nuove linee strategiche :
 - a. Sintesi degli obiettivi
 - b. Nuovi Servizi:
 - a. Sviluppo attività crematoria
 - b. Obitorio Qualificato
 - c. Cimitero animali
 - d. Promozione nuovi mercati
 1. area metropolitana
 2. fuori regione
 - c. Sviluppo BSF: piano
 - d. Promozione comunicazione BSC e BSF
 - e. Nuovo modello organizzativo ed efficientamento costi
 - f. Azioni di marketing :
 - a. Sviluppo e Promozione Campo di pregio in Certosa
 - b. Ufficio commerciale rinnovi
 - c. Previdenza Funeraria
8. Piano investimenti
9. Piano economico e finanziario 2020-2025
10. Modifica articolo 30 statuto

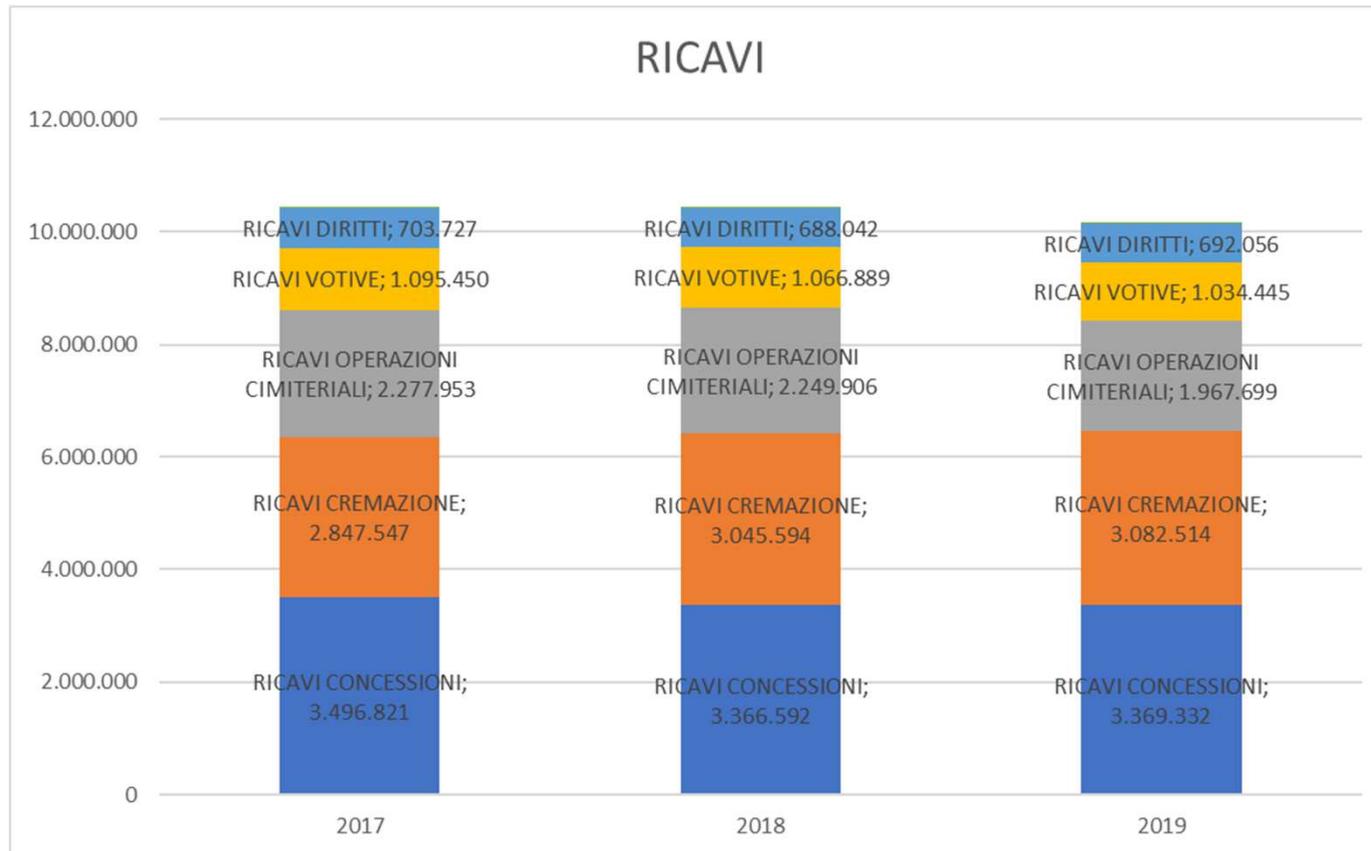
Conto Economico di BSC anni 2017-2018-2019

	2017	2018	2019	2017	2018	2019
RICAVI NETTI OPERATIVI	10.424.961	10.426.390	10.157.362	100,0%	100,0%	100,0%
COSTI DI GESTIONE DEL SERVIZIO	(6.541.288)	(6.423.973)	(6.174.774)	(62,7%)	(61,6%)	(60,8%)
MARGINE DIRETTO	3.883.673	4.002.417	3.982.588	37,3%	38,4%	39,2%
COSTI AMMINISTRATIVI - GENERALI	(1.031.393)	(1.156.880)	(1.151.073)	(9,9%)	(11,1%)	(11,3%)
EBITDA	2.852.280	2.845.537	2.831.515	27,4%	27,3%	27,9%
AMMORTAMENTI E ACC.TI	(869.566)	(803.852)	(748.473)	(8,3%)	(7,7%)	(7,4%)
EBIT OPERATIVO	1.982.714	2.041.685	2.083.042	19,0%	19,6%	20,5%
GESTIONE FINANZIARIA	(105.662)	(52.218)	(38.378)	(1,0%)	(0,5%)	(0,4%)
GESTIONE NON CARATTERISTICA	369.936	295.423	519.297	3,5%	2,8%	5,1%
GESTIONE STRAORDINARIA	(3.623)	(79.197)	11.829	(0,0%)	(0,8%)	0,1%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	2.243.364	2.205.693	2.575.790	21,5%	21,2%	25,4%
ONERI TRIBUTARI	(510.726)	(531.631)	(541.494)	(4,9%)	(5,1%)	(5,3%)
UTILE/PERDITA	1.732.639	1.674.062	2.034.295	16,6%	16,1%	20,0%

Nonostante un lieve calo dei ricavi, si registra un miglioramento del margine diretto, che passa da un 37,3% ad un 39,2%, mentre l'incidenza percentuale dei principali costi, nel corso dell'ultimo biennio, è restata sostanzialmente invariata. Ciò ha determinato quindi un risultato di esercizio nel 2019 maggiore, che risulta essere pari al 20% del fatturato.

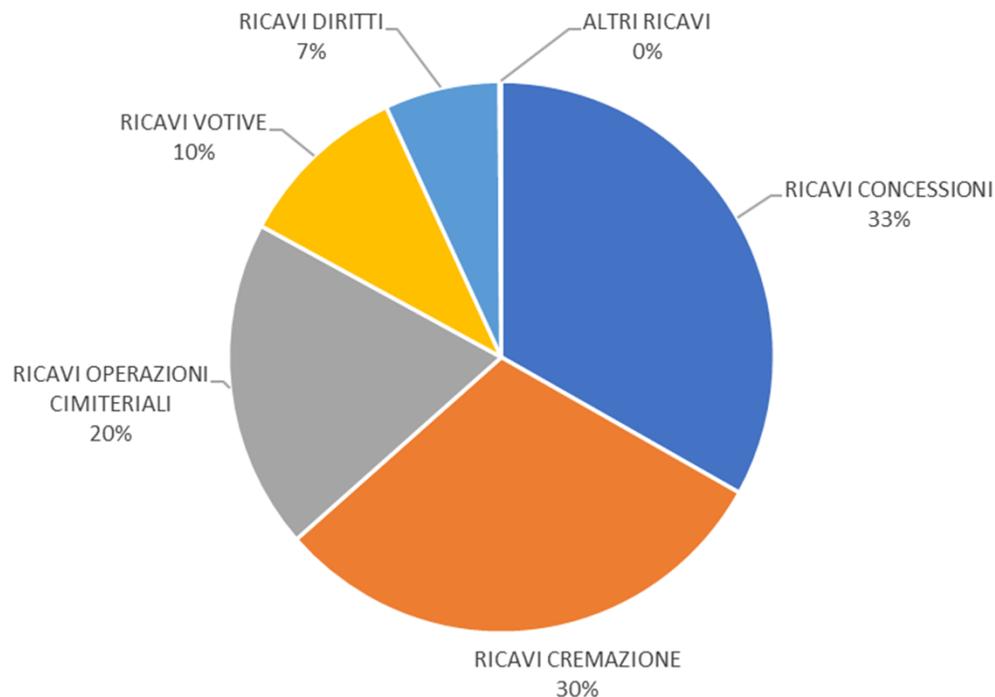
N.B. nel presente documento è stata utilizzata una riclassificazione differente da quella secondo lo schema da codice civile, al fine di evidenziare le variabili chiave in ottica gestionale

Andamento dei Ricavi Netti Operativi



Dal 2017 al 2019 si registra un lieve calo dei ricavi pari al **2,6%**. La composizione dei ricavi in termini percentuali resta sostanzialmente invariata. Si evidenzia un aumento dal 27% al 30% dei ricavi per cremazione, che conferma una propensione crescente per l'attività di cremazione.

Composizione dei Ricavi Netti Operativi



Es. 2019

In dettaglio la composizione dei ricavi operativi in riferimento all'esercizio 2019, dove i ricavi per **Concessioni** e per **Cremazioni** compongono il **63%** del totale dei ricavi.

Focus sulle Concessioni

	2019	%	2018	%	DIFF 19-18	%	2017	%	DIFF 19-17	%
Concessioni	3.369.332	100%	3.366.592	100%	2.740	0%	3.496.821	100%	-127.488	-3,8%
Loculi	2.653.155	78,7%	2.623.431	77,9%	29.724	1,1%	2.766.962	79,1%	-113.806	-4,3%
Ossari	493.238	14,6%	593.358	17,6%	-100.120	-16,9%	610.114	17,4%	-116.876	-23,7%
T.Famiglia	209.574	6,2%	141.566	4,2%	68.008	48,0%	99.072	2,8%	110.502	52,7%
Subentro in conc. E Altri	13.365	0,4%	8.237	0,2%	5.128	62,3%	20.673	0,6%	-7.308	-54,7%

L'ammontare complessivo delle Concessioni nel triennio resta sostanzialmente invariato. Si registra un trend in diminuzione degli Ossari e un aumento delle Tombe di Famiglia.

Nel periodo 2017/2021 si ha una **sovrapposizione** delle **scadenze** delle concessioni (a 25 e a 30 anni) a seguito di un cambiamento di normativa. A partire dal 2022 questa sovrapposizione cesserà di esistere perciò i ricavi da Concessioni diminuiranno.

Focus sulle Concessioni - Loculi

	2019	%	2018	%	DIFF 19-18	%	2017	%	DIFF 19-17	%
Loculi	2.653.155	100%	2.623.431	100%	29.724	1%	2.766.962	100%	-113.806	-4%
Nuove	1.458.218	55%	1.670.446	64%	-212.228	-13%	1.979.126	72%	-520.909	-36%
Rinnovi	1.194.938	45%	952.985	36%	241.953	25%	787.835	28,5%	407.103	34%

Nonostante il valore totale dei Loculi sia costante nel triennio si rileva un **calo delle Nuove Concessioni** e un **aumento dei Rinnovi**. Da evidenziare che il valore unitario medio per i rinnovi delle concessioni risulta inferiore rispetto a quello delle nuove, perciò se il trend attuale si confermerà nei prossimi anni complessivamente si avrà un calo del valore complessivo dei ricavi per loculi.

Focus sulle Concessioni - Ossari

	2019	%	2018	%	DIFF 19-18	%	2017	%	DIFF 19-17	%
Ossari	493.238	100%	593.358	100%	-100.120	-17%	610.114	100%	-116.876	-24%
Ossari da ceneri da cadavere	219.482	44%	232.358	39%	-12.876	-6%	253.001	41%	-33.519	-15%
Ossari da resti	182.140	37%	244.373	41%	-62.233	-25%	235.935	38,7%	-53.795	-30%
Ossari da ceneri per disseppellimento	84.414	17%	115.171	19%	-30.757	-27%	115.077	19%	-30.663	-36%
Altro	7.203	1%	1.456	0%	5.746	395%	6.101	1%	1.102	15%

Per quanto riguarda gli ossari si rileva una diminuzione dovuta:

- all'incremento dei fenomeni di affido, dispersione e utilizzo manufatti esistenti
- Al calo delle cremazioni di resti
- Al fatto che negli anni 2017 e 2018, si era provveduto al recupero di operazioni di esumazione non svolte negli anni precedenti

Focus sulle Cremazioni

	2019	%	2018	%	DIFF 19-18	%	2017	%	DIFF 19-17	%
Cremazioni	3.082.514	100%	3.045.594	100%	36.919	1%	2.847.547	100%	234.966	8%
RESIDENTI	1.679.713	54%	1.818.158	60%	-138.444	-8%	1.690.959	59%	-11.246	-1%
NON RESIDENTI	1.145.442	37%	1.117.112	37%	28.331	3%	1.072.048	37,6%	73.395	6%
CONVENZ	234.597	8%	95.509	3%	139.089	146%	75.259	3%	159.339	68%
ALTRE	22.760	1%	14.816	0%	7.944	54%	9.282	0%	13.479	59%

Come già visto in precedenza si registra un trend in crescita perché sia a livello nazionale, che regionale, che nel Comune di Bologna, aumenta la propensione all'attività di cremazione.

Nello specifico sono aumentate in valore del 146% le Cremazioni a Tariffe Convenzionate che hanno un prezzo medio inferiore rispetto alle Cremazioni per i Residenti e i Non Residenti.

Analisi dei COSTI di STRUTTURA

L'ammontare dei costi di struttura risulta essere pari a € 9.062.258 per il 2017, € 9.047.751 per il 2018 e € 8.642.363 per il 2019. Di seguito un dettaglio delle principali voci che compongono tale ammontare:

	2017	2018	2019	%2017	%2018	%2019
COSTO DEL PERSONALE	(3.495.835)	(3.363.240)	(3.362.751)	38,6%	37,2%	38,9%
PRESTAZIONI ESTERNE	(2.765.165)	(2.694.754)	(2.531.244)	30,5%	29,8%	29,3%
ACQUISTI DI MERCE E GEN. DI CONSUMO	(274.462)	(306.143)	(223.646)	3,0%	3,4%	2,6%
UTENZE	(436.849)	(453.451)	(455.299)	4,8%	5,0%	5,3%
ALTRI COSTI OPERATIVI	(149.120)	(174.245)	(181.152)	1,6%	1,9%	2,1%
COSTI AMM.VI E GENERALI	(451.250)	(589.019)	(571.755)	5,0%	6,5%	6,6%
AMMORTAMENTI	(638.654)	(657.636)	(628.742)	7,0%	7,3%	7,3%
ACCANTONAMENTI	(230.912)	(146.215)	(119.731)	2,5%	1,6%	1,4%
GESTIONE FINANZIARIA	(105.662)	(52.218)	(38.378)	1,2%	0,6%	0,4%
GESTIONE STRAORDINARIA	(3.623)	(79.197)	11.829	0,0%	0,9%	(0,1%)
IMPOSTE E TASSE	(510.726)	(531.631)	(541.494)	5,6%	5,9%	6,3%
TOTALE COSTI DI STRUTTURA	(9.062.258)	(9.047.751)	(8.642.363)	100%	100%	100%

Il raggruppamento «Prestazioni Esterne» comprende:

- Manutenzione al verde e agli impianti
- Servizi di pulizia/disinfezione/sanificazione
- Servizi di Cremazione
- Servizi Cimiteriali
- Servizi Amministrativi (cimitero web, qualità e sicurezza)

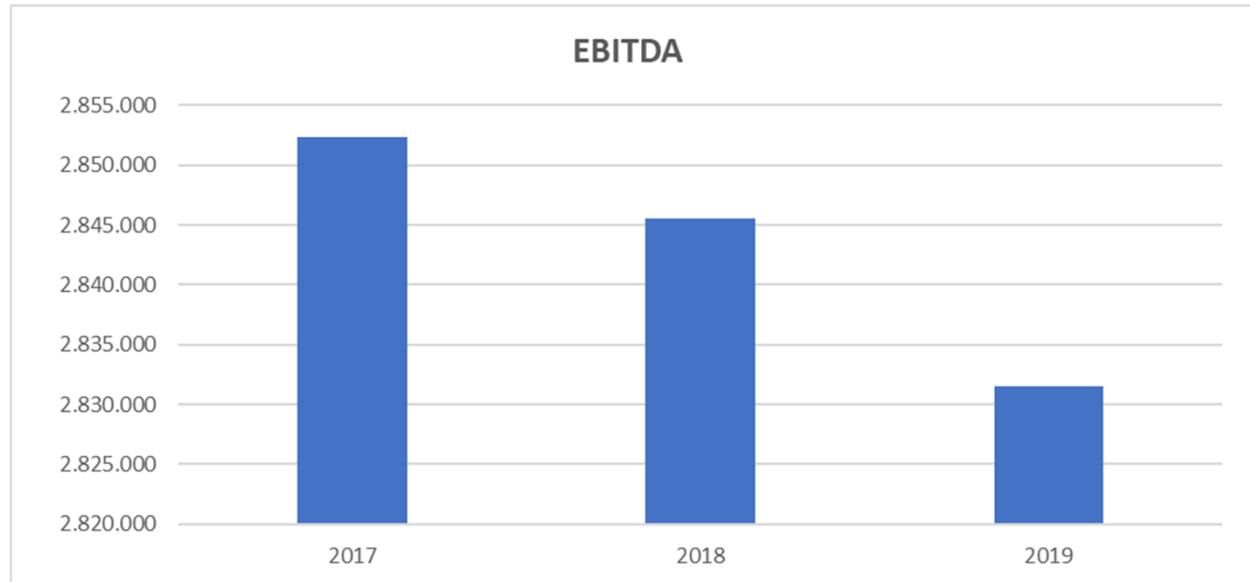
Il raggruppamento «Altri costi operativi» è composto da:

- Gestione mezzi
- Manutenzioni e riparazioni
- Locazioni e affitti

Il **costo del personale** e le **prestazioni esterne** compongono mediamente il **68%** dei costi di struttura, con un ammontare complessivo di circa **6 milioni di €**.

Andamento dell'EBITDA

	2017	2018	2019	Scost.18-17	Scost.19-18	Scost.19-17
EBITDA	2.852.280	2.845.537	2.831.515	-0,24%	-0,49%	-0,73%



EBITDA/FATTURATO

27,4%

27,3%

27,9%

L'EBITDA nel corso del triennio 2017-2019 è costante, sia in valore assoluto, sia rapportato al fatturato, ad evidenza di un'ottima redditività.

Apporto utili BSF in BSC

	2017	2018	2019	Scost.18-17	Scost.19-18	Scost.19-17
APPORTO UTILI BSF	369.936	295.423	519.296	-20,14%	75,78%	40,37%



BSC possiede il 100% di BSF. Alla chiusura del bilancio tale partecipazione viene valutata con la metodologia del patrimonio netto, perciò il 100% dell'utile generato da BSF viene liquidato a BSC; quest'ultima lo sommerà all'utile sarà in grado di generare.

Numericamente si osserva che tale apporto è positivo e in crescita e che il 2019 è stato anno particolarmente positivo.

Stato Patrimoniale di BSC anni 2017-2018-2019

	2017	2018	2019	2017	2018	2019
ATTIVO PATRIMONIALE	13.214.459	14.162.361	14.787.911	100,0%	100,0%	100,0%
LIQUIDITA' IMMEDIATE	1.387.298	1.791.548	1.170.072	10,5%	12,7%	7,9%
CLIENTI	2.411.332	2.641.901	3.226.948	18,2%	18,7%	21,8%
RIMANENZE	486.227	493.387	548.816	3,7%	3,5%	3,7%
LIQUIDITA' DIFFERITE	47.380	294.082	298.555	0,4%	2,1%	2,0%
IMMOB. TECNICHE NETTE	3.038.356	3.045.572	3.136.778	23,0%	21,5%	21,2%
IMMOB. FINANZIARIE NETTE	747.964	749.129	973.002	5,7%	5,3%	6,6%
IMMOB. IMMATERIALI	5.095.904	5.146.743	5.433.740	38,6%	36,3%	36,7%
PASSIVO PATRIMONIALE	(13.214.459)	(14.162.361)	(14.787.911)	(100,0%)	(100,0%)	(100,0%)
PASSIVITA' CORRENTI BANCHE	(843)	(992)	(88)	(0,0%)	(0,0%)	(0,0%)
FORNITORI	(673.407)	(895.789)	(627.119)	(5,1%)	(6,3%)	(4,2%)
PASSIVITA' CORRENTI	(737.246)	(751.631)	(763.773)	(5,6%)	(5,3%)	(5,2%)
DEBITI VERSO PERSONALE/ENTI ERARIO	(5.859)	(749)	(2.834)	(0,0%)	(0,0%)	(0,0%)
MUTUI	1.423	80.963	(5.488)	0,0%	0,6%	(0,0%)
PASSIVITA' CONSOLIDATE	(4.125.239)	(3.751.514)	(2.904.435)	(31,2%)	(26,5%)	(19,6%)
PATRIMONIO NETTO	(676.800)	(557.926)	(546.326)	(5,1%)	(3,9%)	(3,7%)
	(6.996.486)	(8.284.724)	(9.937.848)	(52,9%)	(58,5%)	(67,2%)
PFN	(2.738.785)	(1.960.957)	(1.734.451)			

In dettaglio la situazione patrimoniale di BSC nel corso del triennio, dove in particolare si registra:

- Un aumento dei crediti ed una riduzione dei debiti. Nel 2019 l'incremento è dovuto alla fatturazione per le lampade votive, avvenuto a ridosso della fine dell'anno.
- Un incremento delle immobilizzazioni a seguito degli investimenti effettuati
- Un costante miglioramento della Posizione Finanziaria Netta

Dividendi e Accantonamenti a Riserva Straordinaria conservazione Cimitero

DATI:	
5%	diretta a riserva
49%	Quota socio privato
51%	Quota Comune di Bologna
90%	Quota a riserva per Comune di Bologna

	2017	2018	2019
UTILE bsc	1.732.639	1.674.062	2.034.295
quota a riserva diretta (5%)	(83.135)	(83.703)	(101.715)
utile - quota diretta	1.579.568	1.590.359	1.932.581
Quota socio privato	773.988	779.276	946.965
Quota Comune di Bologna	805.580	811.083	985.616

Socio Privato (SPV)	773.988	779.276	946.965
Quota a riserva (valore fisso)	468.722	479.213	477.660
Quota a dividendi	305.266	300.063	469.305

Quota Comune di Bologna	805.580	811.083	985.616
Quota a riserva (90%)	725.022	729.975	887.055
Quota a dividendi	80.558	81.108	98.562

Acc.to annuo a riserva	1.276.879	1.292.891	1.466.429
------------------------	-----------	-----------	-----------

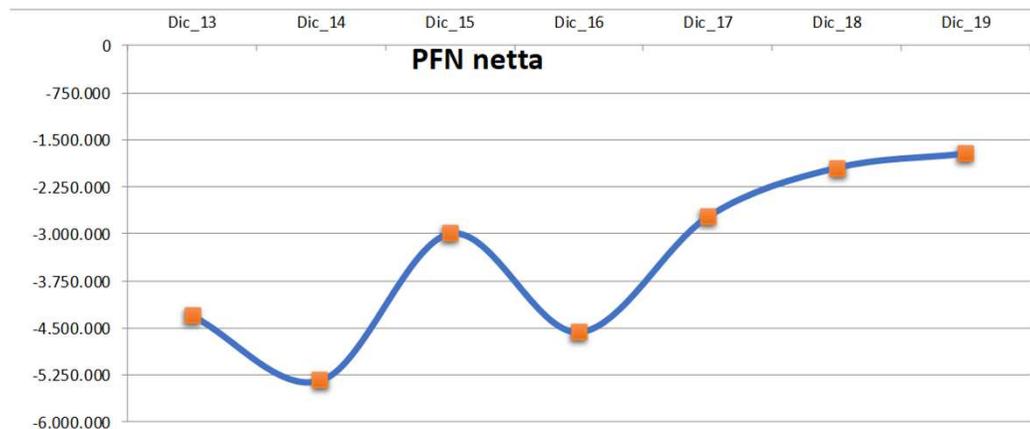
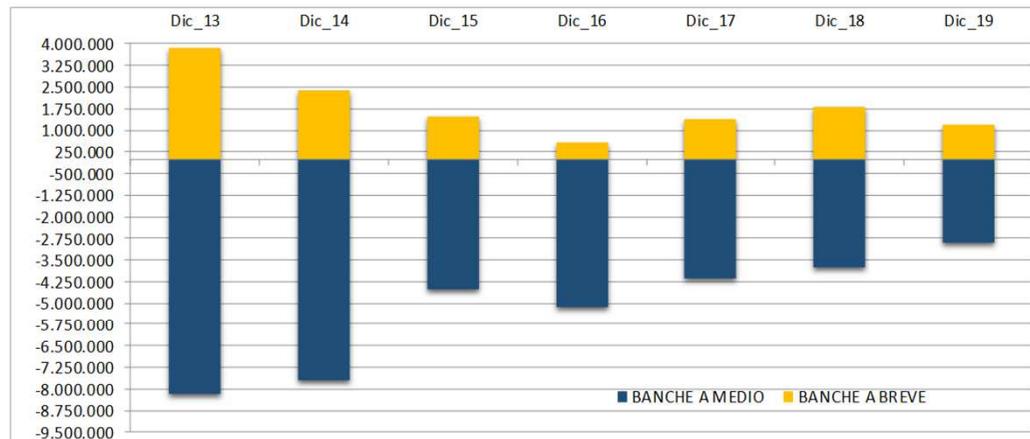
STATUTO:

Partendo dall'utile di BSC (comprensivo già della valorizzazione della quota di BSF secondo il criterio del patrimonio netto) una quota fissa pari al 5% viene destinata direttamente a riserva («Riserva straordinaria conservazione cimitero»). La restante parte viene suddivisa, in proporzione alle quote possedute, tra il Comune di Bologna (51%) e il socio privato SPV (49%).

Della quota parte spettante al Comune di Bologna il 90% viene destinato nuovamente a riserva, mentre il restante 10% è la quota dei dividendi, mentre della quota spettante al socio privato una quota fissa (da statuto) viene destinata alla medesima riserva e la restante sono dividendi.

Indici patrimoniali: la Posizione Finanziaria Netta

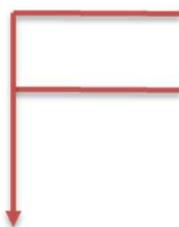
	Dic_13	Dic_14	Dic_15	Dic_16	Dic_17	Dic_18	Dic_19
BANCHE A BREVE	3.851.384	2.387.211	1.495.627	582.168	1.386.455	1.790.556	1.169.984
BANCHE A MEDIO	-8.164.474	-7.717.105	-4.500.000	-5.149.343	-4.125.239	-3.751.514	-2.904.435
TOTALE ESPOSIZIONE	-4.313.089	-5.329.895	-3.004.373	-4.567.176	-2.738.785	-1.960.957	-1.734.451



La Posizione Finanziaria Netta è **negativa**, ma in **miglioramento** nel triennio. Ciò è dovuto sostanzialmente al rimborso dei mutui.

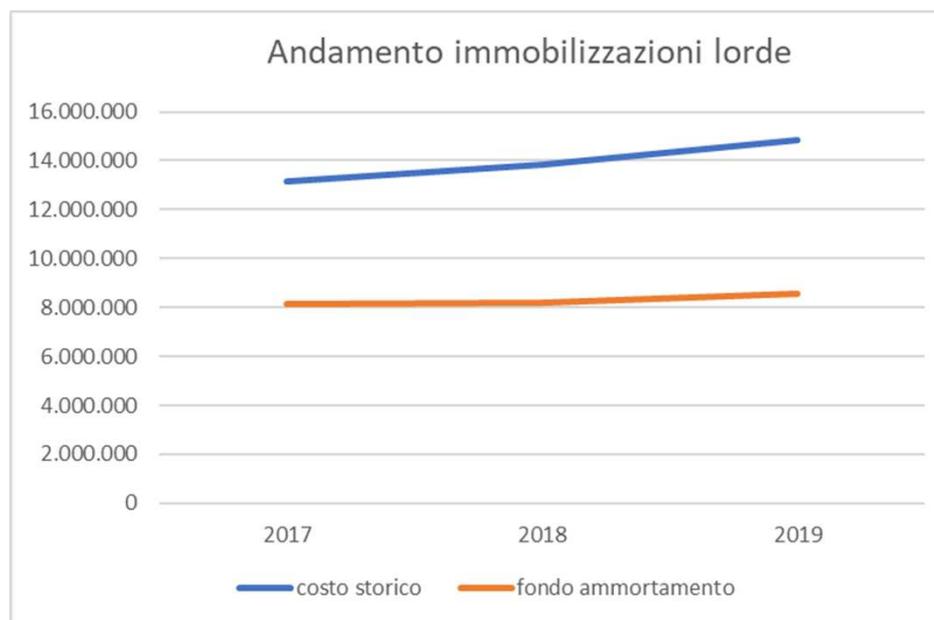
Inoltre si è analizzato il **rapporto PFN/EBITDA**, che risulta pari a 1 nel 2017, 0.7 nel 2018 e 0.6 nel 2019. Tale indice è in diminuzione nel triennio e indica il numero di anni in cui l'azienda sarebbe in grado di ripagare i propri debiti di natura finanziaria mediante l'utilizzo dei flussi generati dalla gestione operativa (1 anno nel 2017, circa 8 mesi nel 2018 e circa 7 mesi nel 2019).

Immobilizzazioni



	2017	2018	2019
Assets	8.882.223	8.941.443	9.543.520
IMMOB. TECNICHE NETTE	3.038.356	3.045.572	3.136.778
IMMOB. FINANZIARIE NETTE	747.964	749.129	973.002
IMMOB. IMMATERIALI	5.095.904	5.146.743	5.433.740

	2017	2018	2019
IMMOB. TECNICHE NETTE+IMMOB. IMMATERIALI	8.134.259	8.192.314	8.570.518
costo storico	13.142.469	13.840.763	14.819.017
fondo ammortamento	(5.008.210)	(5.648.448)	(6.248.498)



INDICE

1. Contesto economico Italia
2. Scenari attuali
 1. Analisi mortalità
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - a. analisi cremazione
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - b. Propensione servizi cimiteriali (tendenza)
3. Bsc
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
4. Bsf
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
5. Proiezione AS –IS al termine concessione
6. Analisi strategica interna: mappatura rischi ed opportunità
7. Nuove linee strategiche :
 - a. Sintesi degli obiettivi
 - b. Nuovi Servizi:
 - a. Sviluppo attività crematoria
 - b. Obitorio Qualificato
 - c. Cimitero animali
 - d. Promozione nuovi mercati
 1. area metropolitana
 2. fuori regione
 - c. Sviluppo BSF: piano
 - d. Promozione comunicazione BSC e BSF
 - e. Nuovo modello organizzativo ed efficientamento costi
 - f. Azioni di marketing :
 - a. Sviluppo e Promozione Campo di pregio in Certosa
 - b. Ufficio commerciale rinnovi
 - c. Previdenza Funeraria
8. Piano investimenti
9. Piano economico e finanziario 2020-2025
10. Modifica articolo 30 statuto

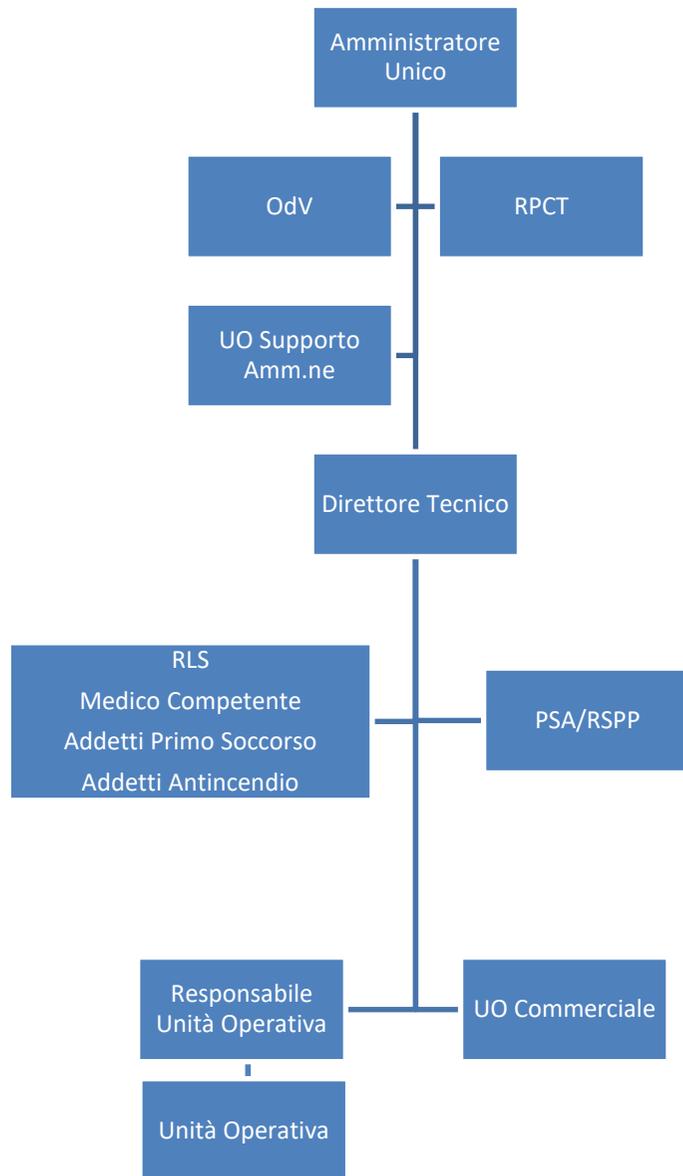
PROFILO BSF

Bologna Servizi Funerari è controllata al 100% da Bologna Servizi Cimiteriali e si occupa della organizzazione di servizi funebri, in concorrenza con le altre Agenzie di onoranze della provincia.

Le sua storia nasce dalla gestione diretta dei servizi funebri da parte del Comune di Bologna, tanto che gran parte del personale oggi in servizio è stato un tempo alle dipendenze dell'Amministrazione Comunale.

BSF si occupa di **tutte le attività necessarie all'organizzazione di servizi funebri**, in particolare:

- Trasferimento salma da abitazione, luogo di cura o altri luoghi
- Pratiche burocratiche, rapporto con uffici pubblici e con l'eventuale impianto di cremazione
- Attività relative al rito funebre (trasporto, cerimonia funebre, addobbi floreali)
- Necrologi
- Vendita di materiale quali cofani funebri, urne, lapidi e altri prodotti



Struttura di BSF (Maggio 2020)

La struttura interna di BSF è composta da:

- **Amministratore Unico** e **Direttore Tecnico** (Dr. P. Panizza)
- **Organo di Vigilanza** (3 risorse) e Responsabile per la trasparenza e la prevenzione della Corruzione **RPCT** (A. Cappelli)
- Area **Gestione Sicurezza** (2 risorse) e Procuratore Sicurezza e Ambiente, Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione **RSA/RSPP** (M. Massari)
- 6 Funzionari Operativi e 1 responsabile dell'area Servizi operativi (F. Malagoli)
- 4 Funzionari Commerciali, di cui 1 a supporto dell'amministrazione.

Conto Economico BSF anni 2017-2018-2019

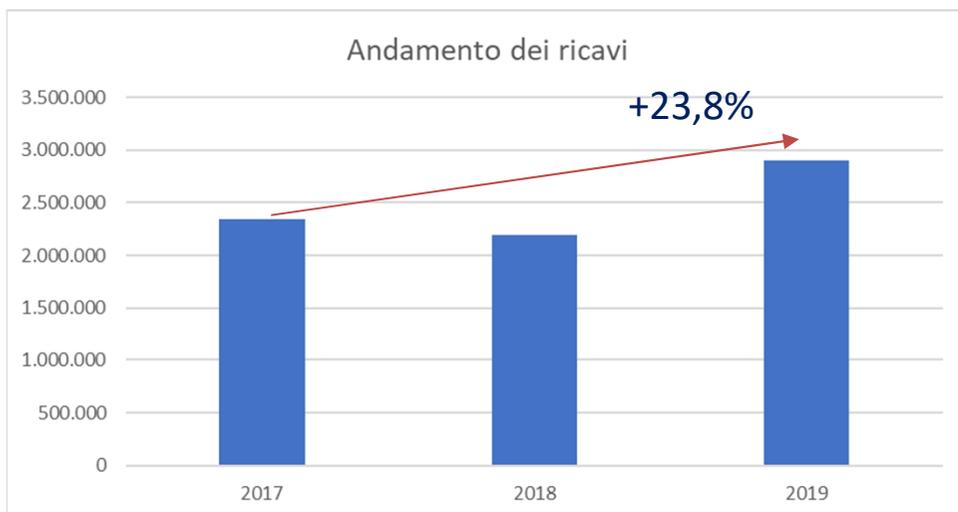
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
RICAVI NETTI OPERATIVI	2.341.007	2.191.803	2.897.127	100,0%	100,0%	100,0%
COSTI DI GESTIONE DEL SERVIZIO	(1.595.360)	(1.465.210)	(1.803.454)	(68,1%)	(66,8%)	(62,2%)
MARGINE DIRETTO	745.647	726.594	1.093.672	31,9%	33,2%	37,8%
COSTI AMMINISTRATIVI - GENERALI	(196.854)	(282.053)	(342.551)	(8,4%)	(12,9%)	(11,8%)
EBITDA	548.792	444.540	751.122	23,4%	20,3%	25,9%
AMMORTAMENTI E ACC.TI	(33.189)	(33.819)	(58.264)	(1,4%)	(1,5%)	(2,0%)
EBIT OPERATIVO	515.604	410.722	692.858	22,0%	18,7%	23,9%
GESTIONE FINANZIARIA	625	(33)	(1.154)	0,0%	(0,0%)	(0,0%)
GESTIONE STRAORDINARIA	(1.627)	1.493	25.478	(0,1%)	0,1%	0,9%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	514.601	412.181	717.182	22,0%	18,8%	24,8%
ONERI TRIBUTARI	(144.666)	(116.758)	(197.886)	(6,2%)	(5,3%)	(6,8%)
UTILE/PERDITA	369.936	295.423	519.296	15,8%	13,5%	17,9%

Nel corso del triennio 2017-2019 si evidenzia un **aumento dei ricavi netti operativi** e un **miglior margine**, dovuto in parte ad una incidenza sul fatturato minore sia dei costi di gestione del servizio, sia dei costi amministrativi e generali.

Inoltre si rilevano in aumento i costi amm.ti e acc.ti, sia per maggiori ammortamenti (dovuti a nuovi investimenti) che ad accantonamenti per rischi su crediti .

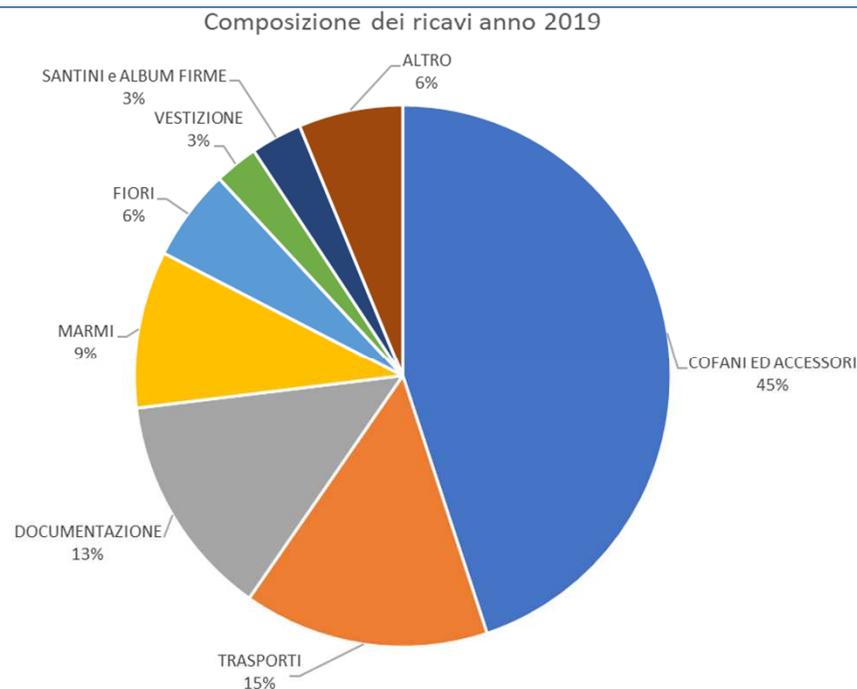
Andamento e composizione dei ricavi

	2017	2018	2019
RICAVI	2.341.007	2.191.803	2.897.127



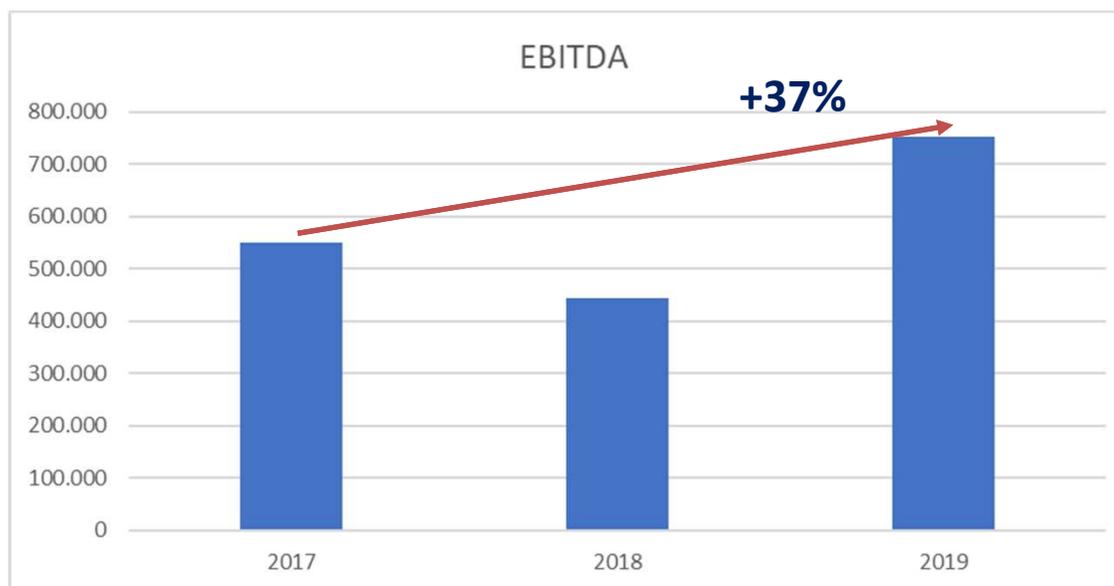
Il 2019 è da considerarsi in cui lo scandalo «Mondo Sepolto» che ha coinvolto molte agenzie funebri ha portato BSF a contraddistinguersi come un operatore istituzionale con caratteristiche di **trasparenza, serietà e professionalità** al servizio della cittadinanza, con conseguente innalzamento dei ricavi per il 2019 e prospettive di incremento negli anni successivi.

La composizione dei ricavi nel corso del triennio 2017-2019 è rimasta sostanzialmente invariata, dove il **45%** è rappresentato dalla vendita di cofani e accessori.



Andamento EBITDA

	2017	2018	2019
EBITDA	548.792	444.540	751.122



L'**EBITDA** nel corso del triennio è in **aumento**, sia in valore assoluto, sia in rapporto al fatturato, ed è pari al **26%** (anno 2019).

Stato Patrimoniale BSF 2017-2018-2019

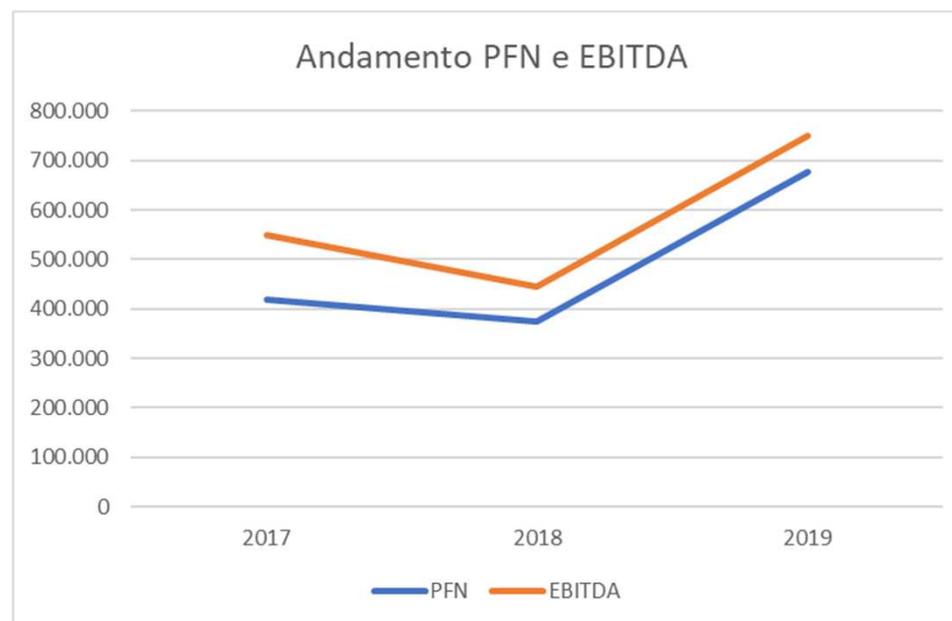
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
ATTIVO PATRIMONIALE	820.597	871.726	1.248.534	100,0%	100,0%	100,0%
LIQUIDITA' IMMEDIATE	417.896	374.015	675.881	50,9%	42,9%	54,1%
CLIENTI	352.737	363.495	437.287	43,0%	41,7%	35,0%
RIMANENZE	0	0	3.528	0,0%	0,0%	0,3%
LIQUIDITA' DIFFERITE	11.450	15.145	19.627	1,4%	1,7%	1,6%
IMMOB. TECNICHE NETTE	36.104	117.263	102.706	4,4%	13,5%	8,2%
IMMOB. FINANZIARIE NETTE	0	0	8.300	0,0%	0,0%	0,7%
IMMOB. IMMATERIALI	2.410	1.807	1.205	0,3%	0,2%	0,1%
PASSIVO PATRIMONIALE	(820.597)	(871.726)	(1.248.534)	(100,0%)	(100,0%)	(100,0%)
PASSIVITA' CORRENTI BANCHE	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
FORNITORI	(89.883)	(136.578)	(145.625)	(11,0%)	(15,7%)	(11,7%)
PASSIVITA' CORRENTI	(29.682)	(28.472)	(45.685)	(3,6%)	(3,3%)	(3,7%)
DEBITI VERSO PERSONALE/ENTI	(1.965)	(1.371)	(1.740)	(0,2%)	(0,2%)	(0,1%)
ERARIO	70.290	59.891	(67.799)	8,6%	6,9%	(5,4%)
PASSIVITA' CONSOLIDATE	(22.572)	(22.988)	(21.604)	(2,8%)	(2,6%)	(1,7%)
PATRIMONIO NETTO	(746.784)	(742.207)	(966.081)	(91,0%)	(85,1%)	(77,4%)
PFN	417.896	374.015	675.881			

Nel triennio si evidenzia un valore in aumento della **liquidità**, nonostante i dividendi in incremento erogati a BSC. Negli ultimi anni, vista la consistente disponibilità finanziaria ampiamente sufficiente per la gestione, si è ritenuto possibile trasferire l'intero utile alla controllante BSC.

Posizione Finanziaria Netta

	2017	2018	2019
PFN	417.896	374.015	675.881
EBITDA	548.792	444.540	751.122
PFN/EBITDA	0,76	0,84	0,90

Si evidenzia una PFN positiva, con un andamento in incremento nel corso del triennio.

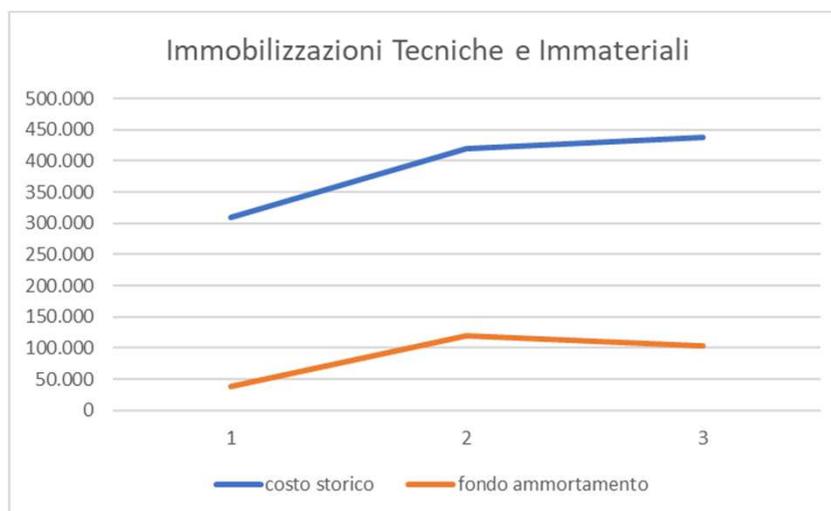


Immobilizzazioni

Di seguito l'andamento delle immobilizzazioni:

	2017	2018	2019
Assets	38.513	119.070	112.211
IMMOB. TECNICHE NETTE	36.104	117.263	102.706
IMMOB. FINANZIARIE NETTE	0	0	8.300
IMMOB. IMMATERIALI	2.410	1.807	1.205

	2017	2018	2019
IMMOB. TECNICHE NETTE+IMMOB. IMMATERIALI	38.513	119.070	103.911
costo storico	309.788	420.211	437.224
fondo ammortamento	(271.274)	(301.141)	(333.314)



INDICE

1. Contesto economico Italia
2. Scenari attuali
 1. Analisi mortalità
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - a. analisi cremazione
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - b. Propensione servizi cimiteriali (tendenza)
3. Bsc
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
4. Bsf
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
5. Proiezione AS –IS al termine concessione
6. Analisi strategica interna: mappatura rischi ed opportunità
7. Nuove linee strategiche :
 - a. Sintesi degli obiettivi
 - b. Nuovi Servizi:
 - a. Sviluppo attività crematoria
 - b. Obitorio Qualificato
 - c. Cimitero animali
 - d. Promozione nuovi mercati
 1. area metropolitana
 2. fuori regione
 - c. Sviluppo BSF: piano
 - d. Promozione comunicazione BSC e BSF
 - e. Nuovo modello organizzativo ed efficientamento costi
 - f. Azioni di marketing :
 - a. Sviluppo e Promozione Campo di pregio in Certosa
 - b. Ufficio commerciale rinnovi
 - c. Previdenza Funeraria
8. Piano investimenti
9. Piano economico e finanziario 2020-2025
10. Modifica articolo 30 statuto

Proiezione AS-IS

Dalla fine del 2019 si sono approfonditi alcuni aspetti prospettici per BSC, ipotizzando uno scenario a fine concessione.

Sulla base di semplici assunzioni, si sono proiettati per i vari anni i trend attualmente riscontrati in contesto as-is, fondamentalmente senza considerare interventi strategici o altre azioni strutturali.

Ciò al fine di stimolare la valutazione di interventi «correttivi» di natura strategica e delineare le politiche di medio e lungo periodo.

Cosa può succedere negli anni a venire?

il comportamento dei fruitori dei servizi è in forte cambiamento ed inciderà in maniera più decisa che in passato sugli introiti di BSC, il che comporterà:

- Riduzione dei ricavi da concessione per cadaveri
- Riduzione dei rinnovi dal 2022 delle concessioni a seguito del termine della sovrapposizione delle scadenze (25 e 20 anni)
- Incremento fenomeni di affido e dispersione
- Incremento cremazione
- Incremento concorrenza per la cremazione e servizi
- Revisione della destinazione degli introiti per i diritti

Quale scenario economico e finanziario?

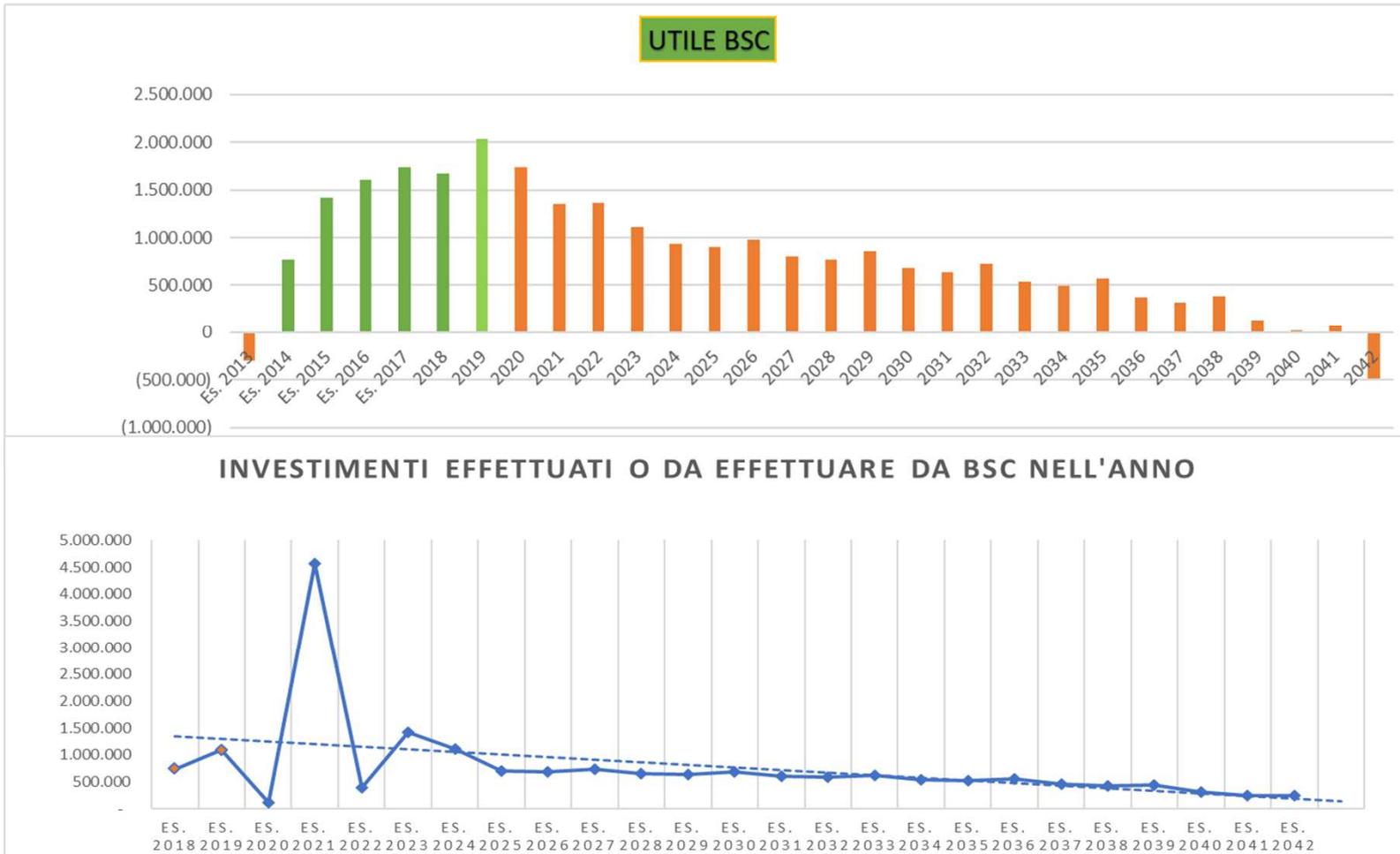
PIANO INDUSTRIALE 2020-2025 BOLOGNA SERVIZI CIMITERIALI

	Gen/Dic											
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
RICAVI NETTI OPERATIVI	10.391.271	10.156.506	10.274.671	9.772.744	9.760.622	9.475.428	9.285.417	9.276.042	9.447.302	9.259.196	9.251.723	9.424.882
COSTI DI GESTIONE DEL SERVIZIO	(6.423.973)	(6.174.774)	(6.425.094)	(6.207.323)	(6.185.666)	(6.181.201)	(6.162.034)	(6.168.623)	(6.171.195)	(6.173.828)	(6.177.136)	(6.179.990)
MARGINE DIRETTO	3.967.298	3.981.731	3.849.576	3.565.421	3.574.955	3.294.227	3.123.383	3.107.419	3.276.107	3.085.368	3.074.587	3.244.891
COSTI AMMINISTRATIVI - GENERALI	(1.121.761)	(1.150.217)	(1.300.694)	(1.210.078)	(1.210.078)	(1.210.078)	(1.210.078)	(1.210.078)	(1.210.078)	(1.210.078)	(1.210.078)	(1.210.078)
EBITDA	2.845.537	2.831.515	2.548.882	2.355.343	2.364.877	2.084.149	1.913.305	1.897.341	2.066.029	1.875.290	1.864.509	2.034.813
AMMORTAMENTI E ACC.TI	(803.852)	(748.473)	(769.129)	(824.583)	(824.583)	(895.902)	(954.224)	(993.730)	(1.034.571)	(1.080.657)	(1.124.382)	(1.170.042)
EBIT OPERATIVO	2.041.685	2.083.042	1.779.753	1.530.760	1.540.294	1.188.246	959.081	903.611	1.031.458	794.632	740.127	864.771
GESTIONE FINANZIARIA	(52.218)	(38.378)	(35.768)	(36.013)	(36.013)	(36.013)	(36.013)	(36.013)	(36.013)	(36.013)	(36.013)	(36.013)
GESTIONE NON CARATTERISTICA	295.423	519.297	407.146	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
GESTIONE STRAORDINARIA	(79.197)	11.829	54.466	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	0	0	0	0
RISULTATO ANTE IMPOSTE	2.205.693	2.575.790	2.205.597	1.759.747	1.769.281	1.417.233	1.188.068	1.132.598	1.245.445	1.008.619	954.114	1.078.758
ONERI TRIBUTARI	(531.631)	(541.494)	(466.560)	(402.319)	(405.746)	(311.727)	(250.525)	(235.711)	(265.848)	(202.600)	(188.044)	(221.332)
UTILE/PERDITA	1.674.062	2.034.295	1.739.037	1.357.428	1.363.535	1.105.507	937.543	896.887	979.597	806.019	766.070	857.426

	Gen/Dic												
	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042
RICAVI NETTI OPERATIVI	9.238.672	9.233.094	9.408.145	9.223.826	9.220.136	9.397.075	9.214.643	9.212.838	9.391.661	9.211.112	9.211.190	9.391.895	9.213.229
COSTI DI GESTIONE DEL SERVIZIO	(6.183.085)	(6.186.335)	(6.189.565)	(6.192.921)	(6.196.366)	(6.199.876)	(6.203.479)	(6.207.166)	(6.210.934)	(6.214.790)	(6.218.729)	(6.222.754)	(6.350.685)
MARGINE DIRETTO	3.055.587	3.046.759	3.218.580	3.030.905	3.023.771	3.197.200	3.011.163	3.005.672	3.180.727	2.996.322	2.992.461	3.169.141	2.862.543
COSTI AMMINISTRATIVI - GENERALI	(1.210.078)	(1.210.078)	(1.210.078)	(1.210.078)	(1.210.078)	(1.210.078)	(1.210.078)	(1.210.078)	(1.210.078)	(1.210.078)	(1.210.078)	(1.210.078)	(1.210.078)
EBITDA	1.845.509	1.836.681	2.008.502	1.820.826	1.813.692	1.987.122	1.801.085	1.795.594	1.970.648	1.786.244	1.782.382	1.959.063	1.652.465
AMMORTAMENTI E ACC.TI	(1.222.837)	(1.273.060)	(1.326.155)	(1.389.009)	(1.449.141)	(1.513.984)	(1.593.274)	(1.669.446)	(1.754.059)	(1.866.181)	(1.972.278)	(2.097.658)	(2.351.558)
EBIT OPERATIVO	622.672	563.621	682.347	431.818	364.551	473.138	207.812	126.147	216.589	(79.937)	(189.896)	(138.595)	(699.094)
GESTIONE FINANZIARIA	(36.013)	(36.013)	(36.013)	(36.013)	(36.013)	(36.013)	(36.013)	(36.013)	(36.013)	(36.013)	(36.013)	(36.013)	(36.013)
GESTIONE NON CARATTERISTICA	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
GESTIONE STRAORDINARIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RISULTATO ANTE IMPOSTE	836.659	777.608	896.334	645.805	578.538	687.125	421.799	340.134	430.577	134.050	24.091	75.392	(485.106)
ONERI TRIBUTARI	(156.676)	(140.906)	(172.613)	(105.705)	(87.741)	(116.741)	(45.881)	(24.072)	(48.226)	0	0	0	0
UTILE/PERDITA	679.983	636.703	723.721	540.099	490.797	570.384	375.917	316.063	382.351	134.050	24.091	75.392	(485.106)

n.b. simulazione con proiezione dei dati su ipotesi di massima

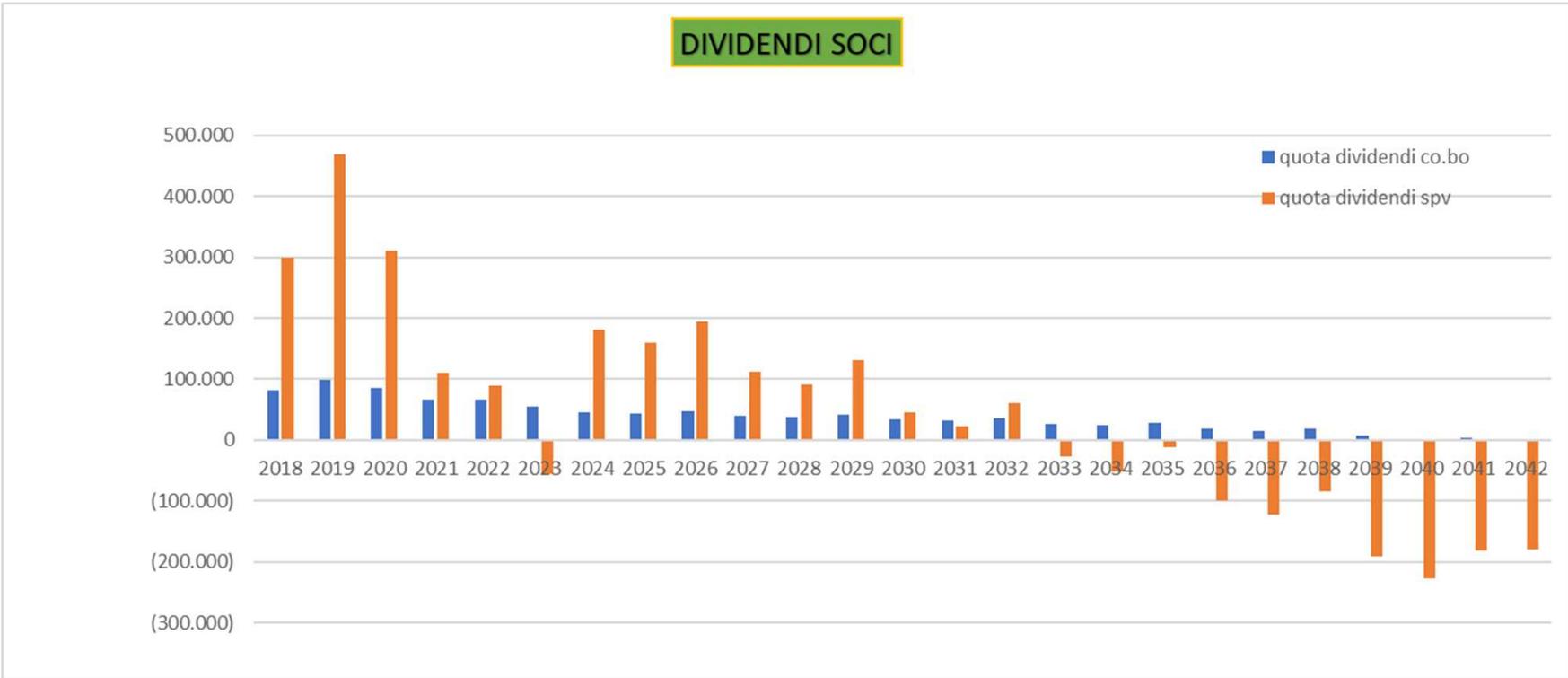
Utile ed investimenti previsionali (as is)



Media investimenti
2018 – 2042 = 766.000 €

Totale risorse per investimenti
2020-2042 = 17.340.000 €

Utili ed investimenti previsionali (as is)



Il socio privato nel 2023 e dal 2033 dovrà finanziare la società in rispetto dello statuto

In merito alle dinamiche dei dividendi in relazione allo statuto, si rimanda al capitolo dedicato nel presente documento.

Il tema di rappresentare un quadro di massima degli investimenti a fine piano è una variabile chiave: è un obiettivo da sviluppare nell'arco del piano.
CHECK-UP TECNICO – ARTISTICO –STRATEGICO che deve guidare le scelte?



POSSIBILI INTERVENTI INVESTIMENTI al 2042	
DESCRIZIONE LAVORO	IMPONIBILE
Interventi sui coperti con impermeabilizzazione e sostituzione coppi.	5.280.000
Realizzazione di Linee Vita.	1.920.000
Interventi sulle fognature.	660.000
Interventi di miglioramento e rafforzamento sismico strutture comunali.	8.400.000
Scarificazione intonaci e nuovi intonaci.	840.000
Nuove tinteggiature.	600.000
Ripristino cunette di regimazione acque.	700.000
Ripristino e/o sostituzione parapetti.	255.000
Interventi di cura della carbonatazione del calcestruzzo.	2.100.000
Realizzazione Ossari da manufatti esistenti.	3.750.000
Impermeabilizzazione piani interrati.	1.260.000
Campi di pregio.	1.000.000
Messa in sicurezza percorsi dei visitatori.	1.440.000
TOTALE INTERVENTI IDENTIFICATI	28.205.000

Somma algebrica disponibilità generate da BSC 2020-2042 = 17.350 k€
 (di cui 1.170k€ dal socio privato)

Elenco ed importi puramente indicativi, per interventi prevalentemente di carattere «manutentivo»

Nel piano sviluppato in seguito si sono ipotizzati interventi per il solo periodo 2020-2025

INDICE

1. Contesto economico Italia
2. Scenari attuali
 1. Analisi mortalità
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - a. analisi cremazione
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - b. Propensione servizi cimiteriali (tendenza)
3. Bsc
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
4. Bsf
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
5. Proiezione AS –IS al termine concessione
6. Analisi strategica interna: mappatura rischi ed opportunità
7. Nuove linee strategiche :
 - a. Sintesi degli obiettivi
 - b. Nuovi Servizi:
 - a. Sviluppo attività crematoria
 - b. Obitorio Qualificato
 - c. Cimitero animali
 - d. Promozione nuovi mercati
 1. area metropolitana
 2. fuori regione
 - c. Sviluppo BSF: piano
 - d. Promozione comunicazione BSC e BSF
 - e. Nuovo modello organizzativo ed efficientamento costi
 - f. Azioni di marketing :
 - a. Sviluppo e Promozione Campo di pregio in Certosa
 - b. Ufficio commerciale rinnovi
 - c. Previdenza Funeraria
8. Piano investimenti
9. Piano economico e finanziario 2020-2025
10. Modifica articolo 30 statuto

Mappatura aree di business – rischi e opportunità

Nella consapevolezza di uno scenario prospettico da governare con scelte mirate, la direzione e i responsabili delle varie funzioni aziendali hanno sviluppato un'accurata analisi delle attività attualmente svolte da BSC individuandone per ciascuna i relativi rischi ed opportunità.

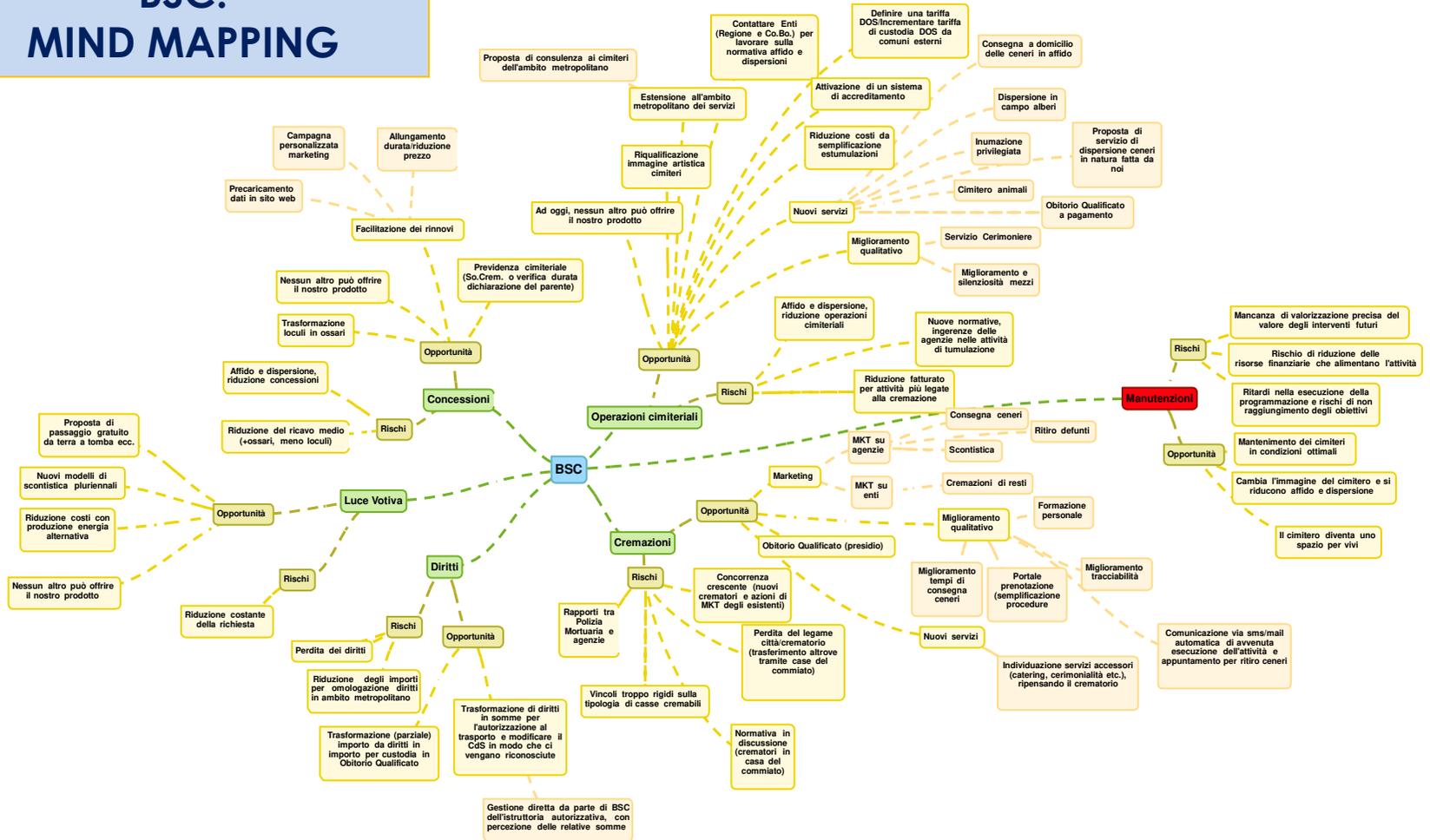
Tale approfondimento ha consentito di puntualizzare gli aspetti più rilevanti e definire, in un'ottica propositiva, le priorità su cui concentrarsi per i prossimi anni.

Gli spunti sono numerosi e spesso correlati tra di loro, per cui di seguito verranno illustrati ed esposti in maniera sintetica.

Alcuni hanno il carattere di puri miglioramenti organizzativi mentre altri sono più strutturati e presuppongono iter realizzativo più complesso.

Vengono posti in evidenza quelli maggiormente significativi e su cui si intende programmare lo sviluppo strategico negli anni a venire.

Analisi di scenario BSC: MIND MAPPING



Operazioni cimiteriali

Opportunità

- La tipologia dei servizi cimiteriali è offerta, ad oggi, solo da BSC
- Va sviluppata la riqualificazione dell'immagine artistica dei cimiteri
- va valutata l'estensione all'ambito metropolitano di servizi offerti
- proposta di consulenza alle gestioni cimiteriali
- sensibilizzare la Regione e Comune di Bologna al fine di migliorare della normativa di affido dispersione
- definire una tariffa DOS ed incrementare tariffa di custodia DOS da comuni esterni
- attivazione di un sistema di accreditamento degli accessi
- riduzione costi da semplificazione procedure di estumulazioni
- Qualificazione dei servizi esistenti e promozione di nuovi servizi
 - a) Obitorio Qualificato a pagamento.
 - b) Cimitero degli animali
 - c) proposta di servizi di dispersione ceneri in natura fatta da noi per il tramite di un cerimoniere
 - d) inumazione privilegiata (in campo di pregio)
 - e) dispersione in campo alberi
 - f) consegna a domicilio delle ceneri
 - g) Sviluppo qualitativo dei servizi cimiteriali (cerimoniere e nuovo parco mezzi elettrici)

Rischi

- affido e dispersione e conseguente diminuzione del numero di operazioni svolte
- nuove normative ed ingerenze delle agenzie nelle attività di tumulazione e di cremazione
- riduzione fatturato per attività più legate alla cremazione

Concessioni

Opportunità

- La tipologia di questi servizi è offerta, ad oggi, solo da BSC (regime concessorio)
- trasformazione loculi in ossari.
- Previdenza cimiteriale (so.crem. o verifica durata dichiarazione del parente)
- Facilitazione dei rinnovi
 - a) allungamento durata / riduzione prezzo.
 - b) Campagna personalizzata di marketing.
 - c) Pre-caricamento dati in sito web.

Rischi

- Incremento richieste di Affidato e Dispersione, con conseguente riduzione concessioni.
- Riduzione del ricavo medio: più ossari meno loculi.

Luce Votiva

Opportunità

- La tipologia di questi servizi è offerta, ad oggi, solo da BSC
- Proposta di passaggio gratuito da terra a tomba.
- Nuovi modelli di scontistica pluriennali.
- Riduzione costi con produzione energia alternativa.

Rischi

- Riduzione costante della richiesta.

Diritti

Opportunità

- Trasformazione (parziale) importo da diritti in importo per custodia in Obitorio Qualificato.
- Trasformazione di diritti in somme per l'autorizzazione al trasporto e modificare il contratto di servizio in modo che ci vengono riconosciute.
 - a) Gestione diretta da parte di BSC dell'istruttoria autorizzativa con percezione delle relative somme.

Rischi

- Perdita dei diritti.
- Riduzione degli importi per omologazione diritti in ambito metropolitano.

Cremazioni

Opportunità

- Attività di Marketing
 1. Marketing su agenzie.
 - a) Consegna ceneri
 - b) Scontistica su base convenzionale fuori ambito metropolitano
 - c) Ritiro defunti
 2. Marketing su enti.
 - a) Cremazione di resti.
- Obitorio Qualificato (presidio)
- miglioramento qualitativo del servizio
 - a) formazione personale
 - b) miglioramento tracciabilità
 - c) comunicazione via SMS ed e-mail automatica di avvenuta esecuzione dell'attività per appuntamento per ritiro ceneri.
 - d) Portale prenotazione per semplificare le procedure.
 - e) Miglioramento tempi di consegna ceneri.
- Nuovi servizi
 - a) Individuazioni servizi accessori ripensando al crematorio (catering, cerimonialità).

Rischi

- Concorrenza crescente (numero di crematori e azione di marketing degli esistenti)
- Perdita legame città - crematorio (trasferimento altrove tramite casa del commiato).
- Normativa in discussione (crematori in casa del commiato).
- Vincoli troppo rigidi sulla tipologia di cassa cremabili
- Rapporti tra polizia mortuaria e agenzie

Manutenzioni

Opportunità

- Mantenimento in condizioni ottimali dei cimiteri.
- Se cambia l'immagine del cimitero si riducono affido e dispersione.
- Il cimitero diventa uno spazio per i vivi.

Rischi

- Ritardi in esecuzione della programmazione dei lavori e rischi di non raggiungimento degli obiettivi.
- Rischio di riduzione delle risorse finanziarie che autofinanziano le attività di manutenzione.
- Mancanza di individuazione precisa della tipologia e valore degli interventi da effettuare nell'arco dell'intera concessione.

Struttura generale

Opportunità

- Miglioramento organizzativo
- Digitalizzazione servizi
- Miglioramento strutture operative (uffici, etc)
- Accredimento per gli accessi in Certosa

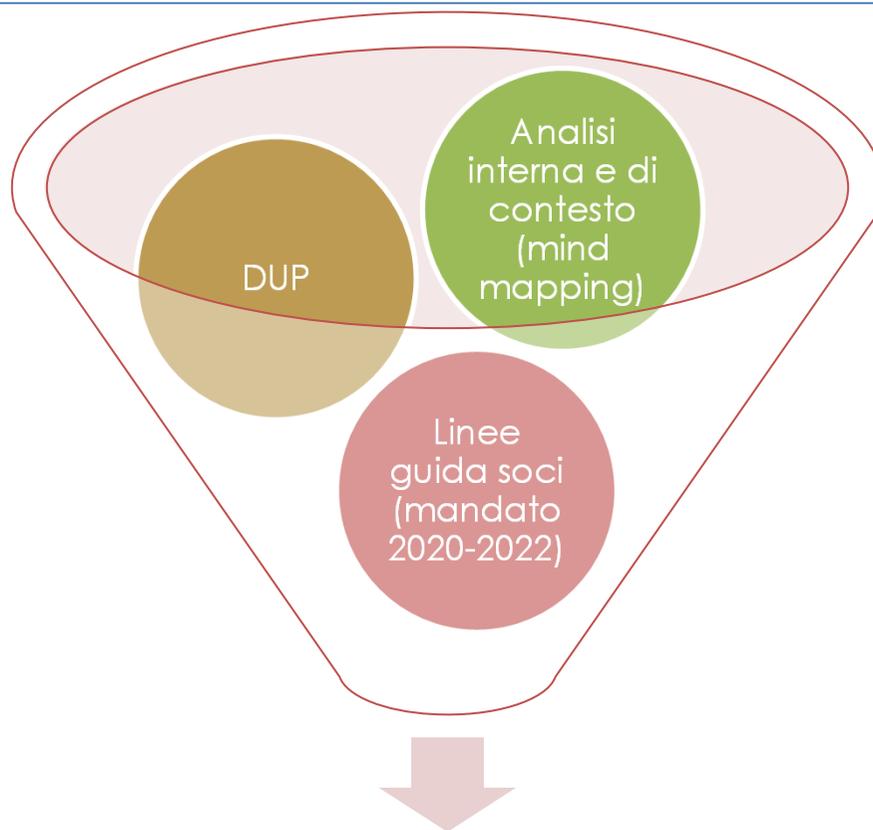
Rischi

- Eccessiva burocratizzazione nell'accesso ai servizi
- Concorrenza più attenta a cogliere nuove richieste da parte della collettività (velocità delle risposte, prezzi più competitivi,....)

INDICE

1. Contesto economico Italia
2. Scenari attuali
 1. Analisi mortalità
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - a. analisi cremazione
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - b. Propensione servizi cimiteriali (tendenza)
3. Bsc
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
4. Bsf
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
5. Proiezione AS –IS al termine concessione
6. Analisi strategica interna: mappatura rischi ed opportunità
7. Nuove linee strategiche :
 - a. Sintesi degli obiettivi
 - b. Nuovi Servizi:
 - a. Sviluppo attività crematoria
 - b. Obitorio Qualificato
 - c. Cimitero animali
 - d. Promozione nuovi mercati
 1. area metropolitana
 2. fuori regione
 - c. Sviluppo BSF: piano
 - d. Promozione comunicazione BSC e BSF
 - e. Nuovo modello organizzativo ed efficientamento costi
 - f. Azioni di marketing :
 - a. Sviluppo e Promozione Campo di pregio in Certosa
 - b. Ufficio commerciale rinnovi
 - c. Previdenza Funeraria
8. Piano investimenti
9. Piano economico e finanziario 2020-2025
10. Modifica articolo 30 statuto

Gli obiettivi delineati nel presente piano scaturiscono dalle analisi di contesto precedentemente illustrate e da elementi di indirizzo ricevuti dai soci.



Obiettivi piano 2020-2025

INPUT - 1

DUP settembre 2019
Elenco indirizzi strategici in sviluppo:

1. la realizzazione di un cimitero per animali;
2. la costruzione di una terza linea relativa all'impianto di cremazione;
3. la valutazione della attivazione di servizi accessori relativi alla cremazione;
4. la continuazione della attività di investimento straordinario nei cimiteri;
5. la realizzazione di una struttura per ossari a recupero di una zona cimiteriale recentemente bonificata, con la costruzione di una struttura modulare nella quale concentrare la costruzione di ossari in Certosa;
6. il rafforzamento della attività di decadenza tombe, al fine di garantire maggiori possibilità di recupero artistico/monumentale del Cimitero della Certosa.
7. il rafforzamento delle attività di valorizzazione e promozione del patrimonio artistico/monumentale della Certosa.
8. riqualificazione della sede di Bologna Servizi Cimiteriali;
9. analisi sulla possibilità di unificazione degli Uffici di Borgo Panigale e di Certosa;
10. riqualificazione della struttura Dos/Obitorio o individuazione di un nuovo immobile che garantisca un servizio di qualità in occasione della partenza dei servizi funebri.
11. riorganizzazione del servizio di accoglienza in Certosa.

INPUT - 2

Linee guida soci (mandato 2020-2022)

sviluppo dell'attività crematoria, anche mediante l'impianto di ulteriori linee di cremazione, aggiuntive rispetto alle attuali;

progettazione e realizzazione di una casa del commiato che possa rispondere alle esigenze ed aspettative della Città di Bologna;

progettazione e realizzazione di un cimitero per animali da affezione con eventuale linea di cremazione dedicata;

efficientamento della struttura dei costi della Società, valutando con particolare attenzione il rapporto tra oneri relativi al personale in forza a BSC ed affidamenti al Socio Operativo.

implementazione della struttura e delle prospettive commerciali della controllata Bologna Servizi Funerari Srl.

sviluppo di nuove linee strategiche, estendendo l'azione di BSC ad ulteriori attività nel rispetto dell'evoluzione di mercato e comunque secondo i vincoli di legge.

sviluppo di nuovi servizi, nell'ottica di una risposta efficace alle nuove esigenze provenienti dalla città metropolitana di Bologna;

ulteriori sviluppi nell'ambito promozionale e di comunicazione della Società BSC, della controllata BSF e della struttura cimiteriale nel suo complesso.

INPUT - 3

Sintesi MIND MAPPING

POSSIBILI PROGETTI INCREMENTATIVI DI RISORSE

Sponsorizzazioni

Cimitero animali

Obitorio
Qualificato

Ipotesi Progetti

Ampliare mercato
cremazioni

Rifunzionalizzazione
e locazione di spazi
oggi inutilizzati

Altre iniziative possibili?

1. Sviluppo comunicazione anche con utilizzo di nuove tecnologie in Certosa per sviluppare un interesse culturale e turistico
2. Nuove aree verdi (realizzazione e sviluppo) al fine di qualificare i cimiteri di Bologna
3. Gestione di altri cimiteri
4. Collaborazioni con altre realtà italiane simili a BSC
5. Gestione di altri forni crematori
6. Accredimento per formazione operatori ed esperti cimiteriali

Obiettivi piano 2020-2025

NUOVI SERVIZI

Sviluppo attività crematoria

Obitorio Qualificato

Cimitero animali

Promozione nuovi mercati

- area metropolitana
- fuori regione

Sviluppo BSF: piano

Promozione comunicazione BSC e BSF

Organizzazione:

- Nuovo modello organizzativo ed efficientamento struttura/costi
- Progetto informatizzazione (Analisi processi e sviluppo informatico)

SERVIZI ACCESSORI

Riqualificazione aree verdi della Certosa

Azioni di marketing:

- Sviluppo e Promozione Campo di pregio in Certosa
- Ufficio commerciale rinnovi
- Previdenza Funeraria
- Obitorio Qualificato
- Museo della Certosa

INDICE

1. Contesto economico Italia
2. Scenari attuali
 1. Analisi mortalità
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - a. analisi cremazione
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - b. Propensione servizi cimiteriali (tendenza)
3. Bsc
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
4. Bsf
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
5. Proiezione AS –IS al termine concessione
6. Analisi strategica interna: mappatura rischi ed opportunità
7. Nuove linee strategiche :
 - a. Sintesi degli obiettivi
 - b. Nuovi Servizi:
 - a. Sviluppo attività crematoria
 - b. Obitorio Qualificato
 - c. Cimitero animali
 - d. Promozione nuovi mercati
 1. area metropolitana
 2. fuori regione
 - c. Sviluppo BSF: piano
 - d. Promozione comunicazione BSC e BSF
 - e. Nuovo modello organizzativo ed efficientamento costi
 - f. Azioni di marketing :
 - a. Sviluppo e Promozione Campo di pregio in Certosa
 - b. Ufficio commerciale rinnovi
 - c. Previdenza Funeraria
8. Piano investimenti
9. Piano economico e finanziario 2020-2025
10. Modifica articolo 30 statuto

Sviluppo attività crematoria

Contesto:

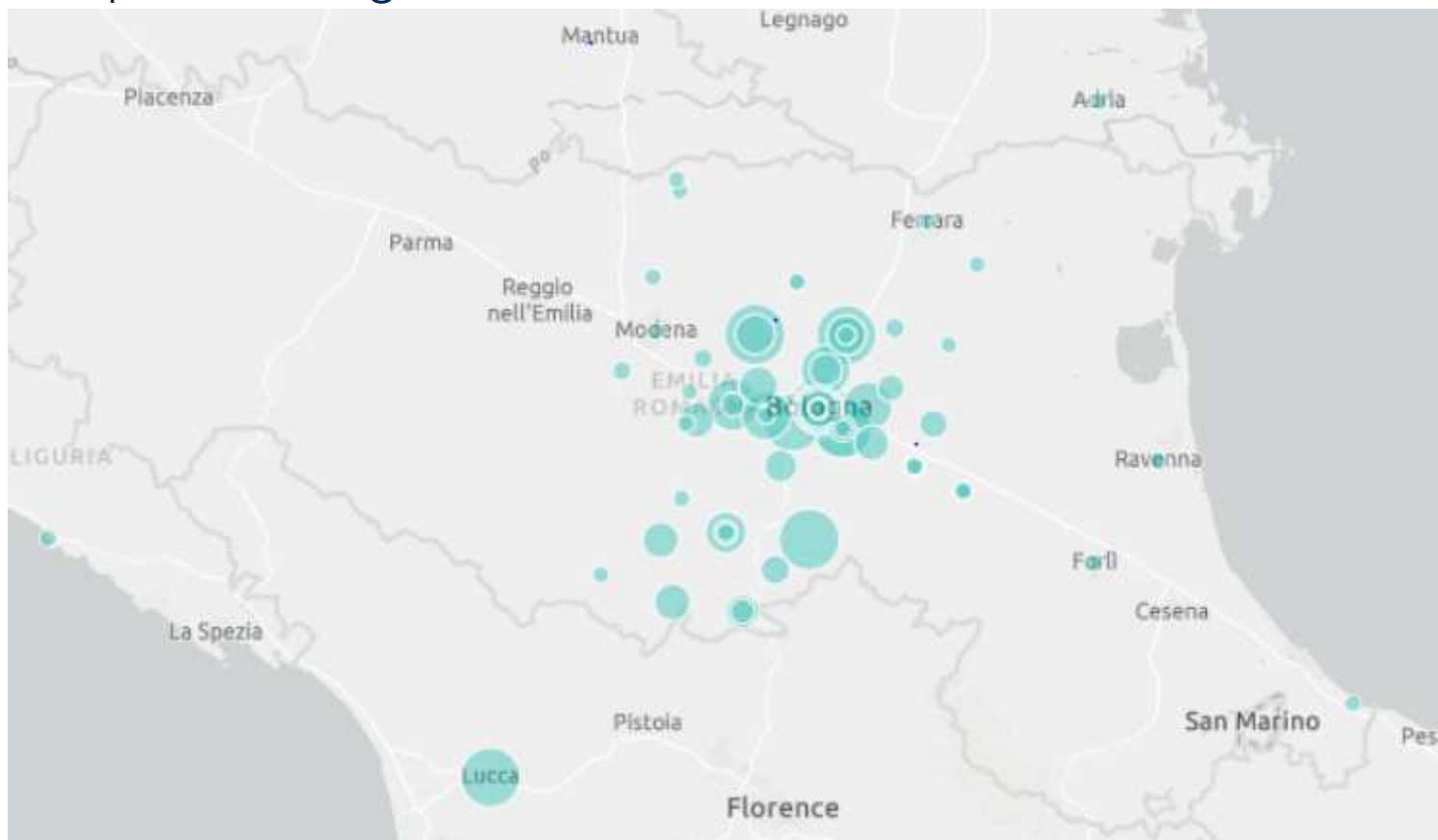
L'attività di cremazione ha determinato ricavi nel 2019 per € 3.066.000 (30% ca. del valore della produzione BSC) e ha rilevato costi diretti per circa € 870.000. il margine prodotto è stato pari a € 2.195.000. Rappresenta nella sostanza una Business Unit centrale per la Società.

L'impianto crematorio bolognese ha avuto, finora, una attrattività limitata ad un'area di influenza estremamente ridotta, focalizzata prevalentemente nel territorio bolognese.

I dati 2019 indicano quanto segue:

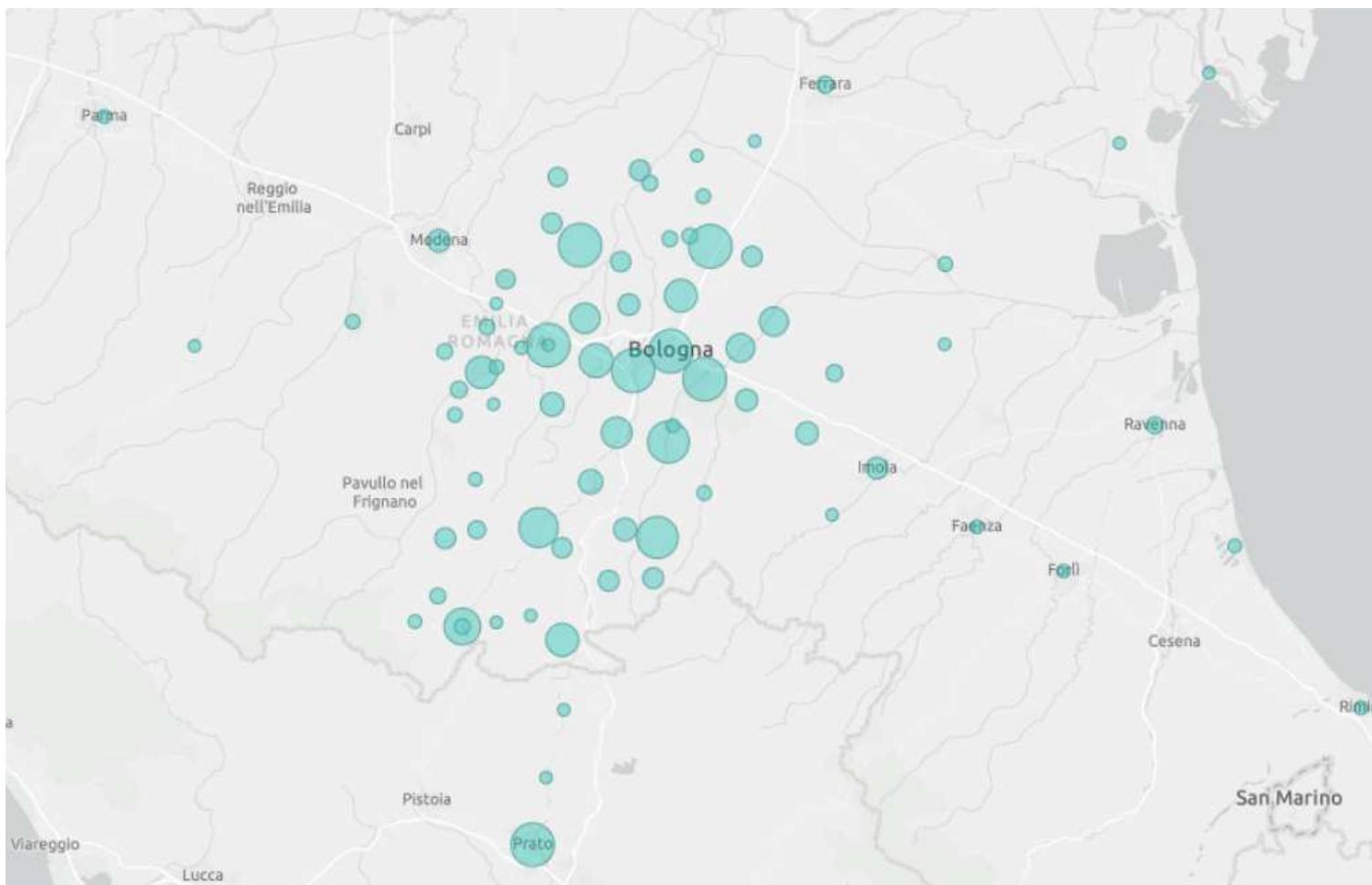
Cremazioni 2019	TOTALE GENERALE	Provenienti da un'area entro 15 km dall'impianto di Bologna	%	Provenienti da aree situate oltre 15 km dall'impianto	%	Provenienti da aree situate entro 25 km dall'impianto	%	Provenienti da aree situate oltre 25 km dall'impianto	%
Cadaveri	4.686	3.551	76%	1.135	24%	4.218	90%	468	10%
Resti	2.143	1.618	72%	606	28%	1.668	78%	475	22%
Totale	6.829	5.088	75%	1.741	25%	5.886	86%	943	14%

Di seguito, una rappresentazione grafica della copertura del servizio sulle aree geografiche vicine, individuate sulla base della **sede delle agenzie** che hanno utilizzato l'impianto bolognese nel 2019:

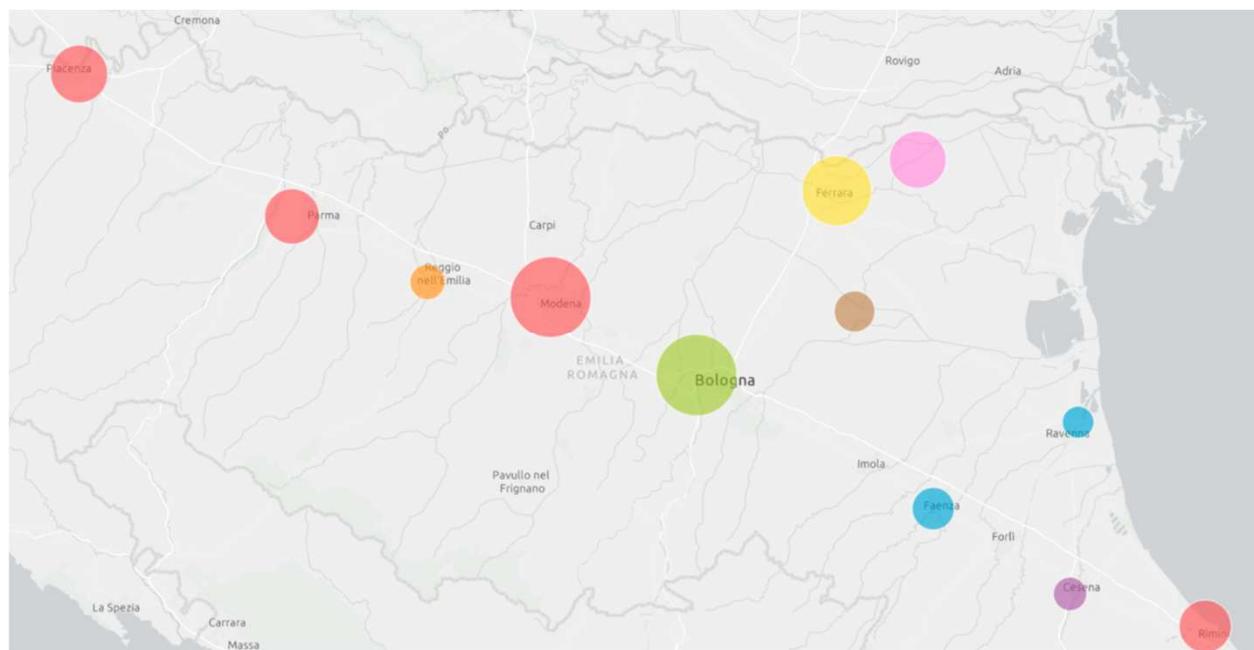


Si noti come esistono aree che, pur vicine, preferiscono evidentemente servirsi di altri impianti, e che conseguentemente devono essere presidiate.

Ciò viene evidenziato maggiormente dall'analisi delle **località di partenza** che mostra nei territori limitrofi alcune aree non servite:



Dai dati precedenti, si evince che le richieste provengono da un'area fortemente localizzata. Tale struttura risulta, rispetto ad altre, meno esposta al rischio di concorrenza di crematori esterni, ma allo stesso tempo non garantisce la massimizzazione dell'uso e della redditività degli impianti. È prevedibile per il futuro una crescita della propensione alla cremazione di cadaveri, dovuta ad un trend ormai in atto da anni e, contestualmente, una stabilizzazione/riduzione della cremazione di resti, dovuta ad una limitazione naturale delle attività originate negli impianti bolognesi. Esistono diversi **impianti in prossimità della struttura bolognese**, come rappresentato dalla immagine seguente:



Non si prevede che tale situazione possa modificarsi a breve, a meno di rivoluzioni normative: l'impianto previsto a Cento (FE) sarà probabilmente costruito a Bondeno (FE), ad una distanza meno preoccupante.

Focus sulle Cremazioni

	2019	%	2018	%	DIFF 19-18	%	2017	%	DIFF 19-17	%
Cremazioni	3.082.514	100%	3.045.594	100%	36.919	1%	2.847.547	100%	234.966	8%
RESIDENTI	1.679.713	54%	1.818.158	60%	-138.444	-8%	1.690.959	59%	-11.246	-1%
NON RESIDENTI	1.145.442	37%	1.117.112	37%	28.331	3%	1.072.048	37,6%	73.395	6%
CONVENZ	234.597	8%	95.509	3%	139.089	146%	75.259	3%	159.339	68%
ALTRE	22.760	1%	14.816	0%	7.944	54%	9.282	0%	13.479	59%

Si registra un trend in crescita per i Ricavi per Cremazioni, trainato nel 2019 da un contributo crescente delle aziende convenzionate .

Nel 2018 le cremazioni residenti sono state fortemente influenzate da attività di disseppellimento, effettuate in volumi massivi per recuperare operazioni arretrate.

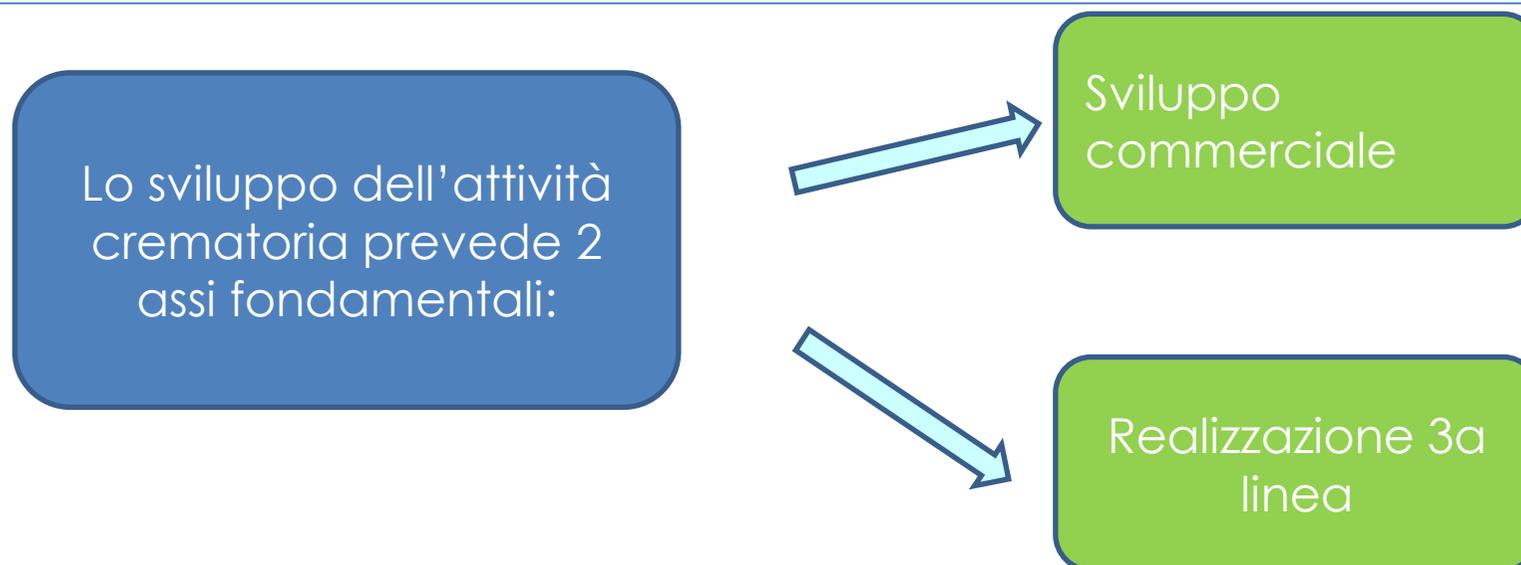
Dal punto di vista quantitativo, si evidenziano numeri di poco inferiori alle 7.000 operazioni svolte.

STATO	2016	2017	2018	2019	2020
non definito				1	
cadavere	4200	4271	4373	4643	3545
nato morto		1	2	18	2
parti anatomiche riconoscibili	23	41	64	41	32
prod. abortivo	5	4	4	7	2
resti mortali	2122	1672	2023	1779	1007
resti ossei	449	398	369	323	47
Totale	6799	6387	6835	6812	4635

Il dato 2020, aggiornato al 20/06/20, evidenzia un forte incremento a causa dei noti eventi legati all'emergenza COVID. Molte delle cremazioni effettuate sono esterne al bacino di riferimento

Dal punto di vista del potenziale di operazioni effettuabili, si ritiene di confermare le 7.000 operazioni annue con l'attuale configurazione a n° 2 forni.

Sulla base delle analisi svolte, si evidenzia infatti che i tempi effettivi di lavoro consentono agli impianti di lavorare ad una media di quasi 15 h/giorno (tempo macchina). Con tale configurazione sono possibili in maniera controllata le attività manutentive necessarie per un corretto funzionamento degli impianti.



Dal punto di vista delle ore uomo lavorate, nel 2019 e, soprattutto nel 2020 l'attività è caratterizzata da un importante ricorso ad ore di straordinario per permettere non solo lo svolgimento delle cremazioni, ma anche la ricezione degli operatori.
Si evidenzia che l'investimento è già stato deliberato dai soci.

3a linea

- Alla data attuale si è in attesa di autorizzazione da parte di Arpa
- Tempi tecnici per attivare la procedura di gara di fornitura e posa valutati in circa 3 mesi
- Ipotesi di firma del contratto tra 31/12/20 e 28/02/21
- Potenziale inizio attività tra il 30/06/21 e il 30/09/21
- Costo impianto e posa: 630,000 €, già deliberati dai soci BSC
- Costo manutenzione: 40.000 € annui
- Necessità di inserimento di una risorsa con l'obiettivo di ridurre lo straordinario per il personale attuale; riducendo le ore di straordinario, il costo complessivo rimarrebbe quasi invariato
- Potenziale capacità di operazioni del complesso post 3 linea: fino a 10.500 annue
- Fino ad 9.000 operazioni si ritiene di riuscire a gestire le attività con l'inserimento di una sola risorsa come sopra indicato
- Per consentire lo svolgimento di tutte le operazioni burocratiche, dal 1° giugno 2020 è stata incaricata una figura amministrativa in distacco presso il sito operativo

Sviluppo commerciale

Il progetto si propone di espandere l'area di attrattività del crematorio, agendo principalmente:

- sulla fidelizzazione delle agenzie funebri che se ne servono già, tramite un miglioramento qualitativo del servizio;
- sull'ampliamento del raggio di attrattività geografica del crematorio.

La fidelizzazione degli attuali clienti permetterà a BSC di affrontare meglio eventuali azioni concorrenziali intraprese da impianti vicini, mantenendo l'attuale redditività e il numero di operazioni storiche. Prendendo come riferimento il 2019, su 6.800 servizi, circa 700 sono relativi a convenzioni attivate. La proiezione per un anno di riferimento, escludendo il 2020 per ovvi motivi, potrebbe consolidare un numero di operazioni legate alle convenzioni pari a circa 1.720 annue. Ad oggi dunque la proiezione porterebbe ad un numero «già acquisito» di circa 7.800, con un incremento del margine diretto di oltre 200.000 €. In sintesi, il potenziale consentirebbe in prospettiva spazio per almeno altri 1.200 operazioni, senza mettere in crisi la struttura organizzativa; sempre considerando il totale potenziale a 10,500 operazioni.

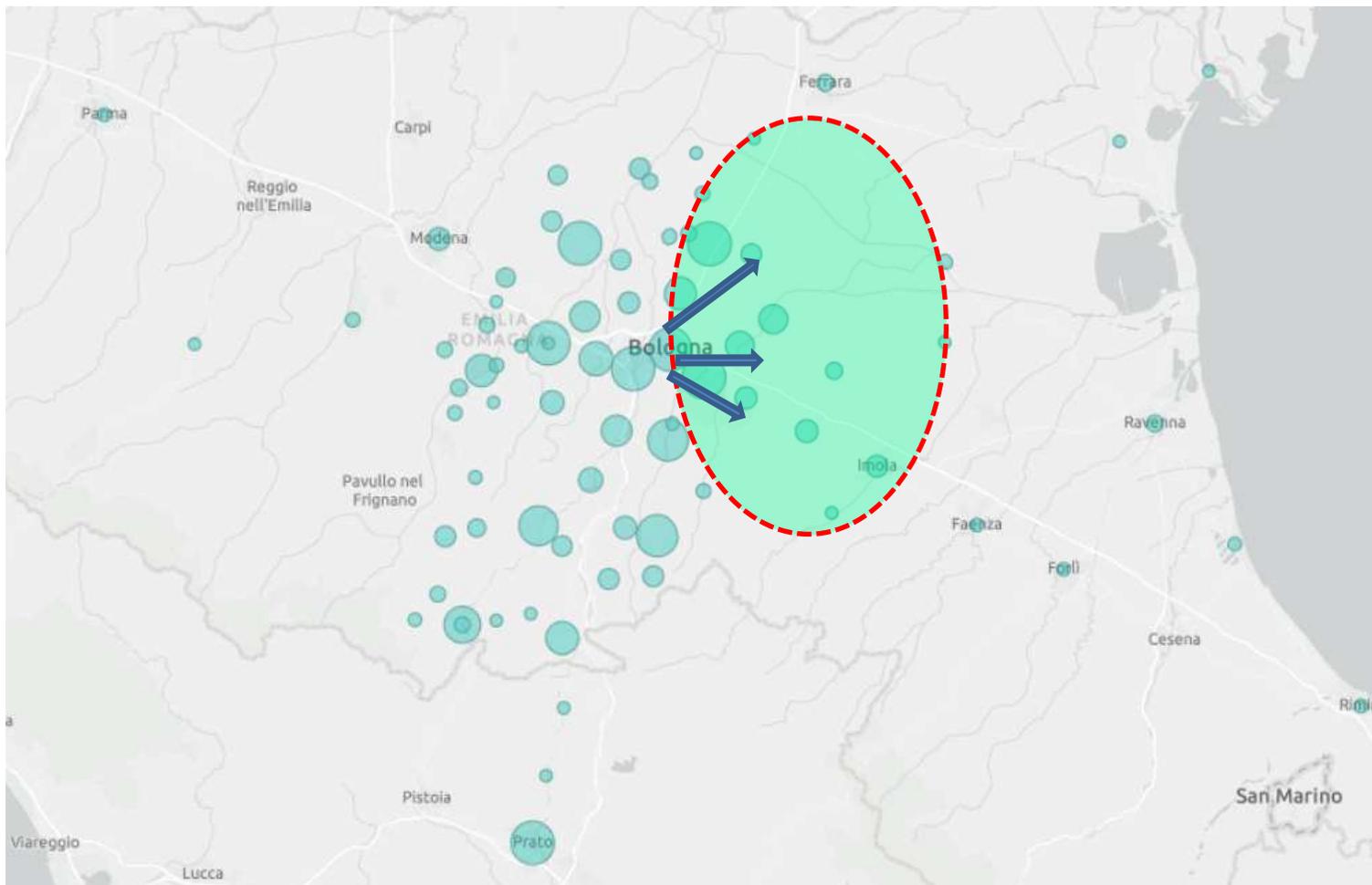
Un primo obiettivo sarebbe quello di continuare con l'attività di ricerca di convenzioni prevalentemente fuori regione, applicando una scontistica come si è operato finora. Si potrebbe ipotizzare un incremento delle convenzioni dal 2022 del 10% annuo.

Per quanto riguarda il mercato locale, si manterrebbero le tariffe normali puntando sugli elementi di distinzione che attualmente la contraddistinguono:

Leve di sviluppo – mercato locale

- Cremazione immediata, da svolgersi in tempi rapidissimi rispetto al momento della richiesta
- Prenotazione on-line
- Libertà degli orari di arrivo
- Voucher pasto per gli operatori logistici, in maniera da consentire il ritorno a destinazione degli stessi in giornata
- Servizio dezincatura e cremazione resti
- Valutazione dell'attivazione di un servizio di consegna ceneri su richiesta. Per tale servizio è necessaria una fase esplorativa di analisi, in quanto si attiverebbero costi senza conoscere al momento le reali necessità del mercato

Zone target per il mercato locale individuabile verso EST.



Le aree cerchiare in azzurro, sono quelle attualmente presidiate

PIANO OPERATIVO

Attività ricognitive e di marketing

- Azione di marketing mirata
- Individuazione delle principali agenzie agenti nell'ambito presidiato.
- Individuazione delle aree nelle quali si intende rafforzare la presenza e delle principali agenzie in esse operanti
- Individuazione aziende che effettuano attività di disseppellimento nei comuni (area non presidiate)
- Creazione di un folder informativo sulle attività dell'impianto
- Realizzazione di incontri personalizzati con le agenzie dell'ambito presidiato, per acquisire le richieste di miglioramento qualitativo (4 x sett., presunte 40)
- Realizzazione di incontri personalizzati con le agenzie/aziende che operano disseppellimenti dell'ambito da presidiare, per acquisire le richieste di miglioramento qualitativo e di offerta commerciale
- Studio della possibilità di estensione temporale della consegna feretri al crematorio
- Valutazione di un servizio di consegna semplificate e/o riconsegna ceneri per le aziende dell'area da presidiare
- Elaborazione piano di implementazione miglioramenti qualitativi
- Elaborazione proposte commerciali per agenzie dei territori da presidiare

Esecuzione

- Acquisizione parere positivo Co.Bo. sulle iniziative di marketing
- Realizzazione piano miglioramenti qualitativi
- Individuazione di una specifica persona per curare i rapporti continuativi con le imprese; a riguardo si potrebbe pensare ad attivare in una prima fase una collaborazione remunerata a percentuale dei maggiori ricavi ottenuti, garantendo comunque la salvaguardia del rapporto diretto tra BSC e i clienti
- Comunicazione miglioramenti qualitativi effettuati/da effettuarsi e proposizione proposte commerciali alle agenzie

Investimento

- Prosecuzione costruzione terza linea, al fine di incrementare le potenzialità e rendere possibile la cremazione al termine del funerale
- Si evidenzia un attuale vantaggio competitivo, in quanto BSC rispetto ai concorrenti non deve corrispondere royalties ed ha un'ottima capacità finanziaria

INDICE

1. Contesto economico Italia
2. Scenari attuali
 1. Analisi mortalità
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - a. analisi cremazione
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - b. Propensione servizi cimiteriali (tendenza)
3. Bsc
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
4. Bsf
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
5. Proiezione AS -IS al termine concessione
6. Analisi strategica interna: mappatura rischi ed opportunità
7. Nuove linee strategiche :
 - a. Sintesi degli obiettivi
 - b. Nuovi Servizi:
 - a. Sviluppo attività crematoria
 - b. Obitorio Qualificato
 - c. Cimitero animali
 - d. Promozione nuovi mercati
 1. area metropolitana
 2. fuori regione
 - c. Sviluppo BSF: piano
 - d. Promozione comunicazione BSC e BSF
 - e. Nuovo modello organizzativo ed efficientamento costi
 - f. Azioni di marketing :
 - a. Sviluppo e Promozione Campo di pregio in Certosa
 - b. Ufficio commerciale rinnovi
 - c. Previdenza Funeraria
8. Piano investimenti
9. Piano economico e finanziario 2020-2025
10. Modifica articolo 30 statuto

PROGETTO NUOVO DOS/Obitorio Qualificato

Il Piano Industriale allegato all'offerta di gara che è confluito nel contratto di concessione fra Comune di Bologna, BSC Srl ed SPV Bologna Spa, prevedeva a pagina 41, 42, 43, 44 e 45, la realizzazione di un Obitorio Qualificato, anche tramite la collaborazione istituzionale con soggetti imprenditoriali terzi.

Nel presente piano si recepisce sinteticamente quanto previsto nel documento specifico di progetto, a cui si rimanda per l'analisi dettagliata sia dei presupposti giuridici che degli aspetti progettuali.

Inoltre viene integrata con lo sviluppo economico, con effetto sul bilancio societario

Bologna Servizi Cimiteriali gestisce già, di fatto, una struttura con funzioni limitate (sostanzialmente una camera mortuaria per deceduti in abitazione), nell'ambito della struttura DOS/Obitorio, che nasce per esercitare (ed esercita) le funzioni istituzionali previste dal Dpr 285/1990.

Nella funzione di struttura, il DOS/Obitorio accoglie le seguenti tipologie di defunti:

- a) la quasi totalità dei deceduti in abitazione in Bologna;
- b) un numero apprezzabile di deceduti in case di cura/hospice bolognesi, in quanto le strutture – sprovviste di camera mortuaria o poco inclini ad assumersi il costo della gestione del defunto – preferiscono attivare il percorso richiesta della famiglia - >trasferimento all'obitorio;
- c) un numero inferiore ma non irrilevante di deceduti in abitazioni e case di cura nella prima cintura metropolitana.

Numero arrivi salme al DOS/OBITORIO	
Anno	N. totale
2017	1.745
2018	1.745
2019	1.781
MEDIA	1.757

Tipologia	Provenienza	%	di cui, da Bologna	di cui, da fuori Bologna
A RICHIESTA DELLA FAMIGLIA'	<i>Da abitazioni</i>	67,56%	53,35%	14,21%
	<i>Da case di cura</i>	22,52%	16,09%	6,43%
	Tot a richiesta	90,08%	69,44%	20,64%
ISTITUZIONALI'	<i>Deceduti in ambulanza</i>	2,82%		
	<i>Su disposizione Aut. Giudiz.</i>	7,10%		
	Tot istituzionali	9,92%		
TOTALE		100,00%		

Analisi svolta su 6 mesi del 2019

Il mercato potenziale individuato per la costruzione di un Obitorio Qualificato è, con una certa approssimazione, pari al numero dei defunti residenti in Bologna (4.732 defunti – media ultimi tre anni). BSC già assorbe il 30% di tale mercato potenziale, a condizioni date.

tale mercato si distribuisce sostanzialmente, oltre che sul DOS/Obitorio, sulle camere mortuarie delle strutture ospedaliere e delle case di cura e di ricovero, con una bassissima percentuale di abitazioni.

	da Bologna	da fuori Bologna	Totale
da abitazioni	59,23%	15,77%	75,00%
da case di cura	17,86%	7,14%	25,00%
Totale	77,08%	22,92%	100,00%

	Mortalità Residenti	Morti presenti (residenti e non)
2017	4.853 <i>di cui morti a Bologna: 4.038</i>	5.747
2018	4.633 <i>di cui morti a Bologna: 3.816</i>	5.589
2019	4.710 <i>di cui morti a Bologna: 3.886</i>	5.684
MEDIA	4.732 <i>di cui morti a Bologna: 3.913</i>	5.673

Numero arrivi salme al DOS/OBITORIO			
Anno	N. totale	Istituzionali'	Su richiesta della famiglia
2017	1.745	173	1.572
2018	1.745	173	1.572
2019	1.781	177	1.604
MEDIA	1.757	174	1.583 <i>(stimati 1.220 da BO e 330 da fuori BO)</i>

LUOGO DI PARTENZA - 2019	%
ABITAZIONE	1,99%
CASA DI CURA/RIPOSO	11,27%
DOS/OBITORIO	29,25%
OSPEDALE	57,50%

Il trasporto e la custodia del defunto sono nella quasi totalità dei casi gratuite per i richiedenti, i relativi costi vengono assorbiti da BSC;

Il servizio reso, oltre al trasporto, è minimale. È costituito dalla custodia e la messa a disposizione di un'ambiente per la partenza del servizio funebre. In particolare:

- a) è esclusa la possibilità che i parenti possano vedere il defunto prima della partenza;
- b) la qualità architettonica del luogo è decisamente migliorabile;
- c) la possibilità di effettuare la tanatocosmesi è affidata alle agenzie di onoranze in un locale messo a disposizione, ma privo di attrezzature specifiche. Stessa cosa per la vestizione;
- d) l'esposizione del defunto nelle sale destinate alla partenza del servizio è limitata ad un'ora prima del funerale;
- e) non esiste una sala di dimensioni rilevanti per riti particolarmente affollati (es. personaggi famosi). L'uso della struttura Pantheon limita ma non risolve questa mancanza;
- f) le sale di partenza non sono attrezzate per l'accompagnamento musicale o per la proiezione di video;
- g) è assente un punto ristoro

La gestione economica del DOS/Obitorio è in disavanzo. Tuttavia, occorre considerare che la necessità di mantenere comunque una struttura obbligatoria e attiva 365gg/anno, indipendentemente dal numero di defunti trasportati/custoditi, imporrebbe il mantenimento di un costo rilevante di gestione anche nel caso in cui la maggior parte dei defunti custoditi venisse deviata su una struttura qualificata costruita da BSC come struttura separata o da un competitor.

STRUTTURA COSTI E RICAVI DOS/OBITORIO 2019		
Ricavi DOS/Obitorio		75.310
Costi del personale	-312.832	
Utenze, riscaldamento	-76.254	
Materiali	-17.600	
Servizi di pulizia e manut.	-35.000	
Costi di gestione osserv. No	-18.216	
Totale Costi		-459.902
TOT		-384.592
Costo recupero salme - CIF	-161.920	
TOT con servizi esterni trasporto		-546.512

Nel 2019, tra i ricavi sono presenti convenzioni per servizi attivati con alcuni Comuni limitrofi, non rinnovate da metà 2020.

Si evidenzia che la struttura costi/ricavi è rigida, nel senso che, indipendentemente dalle salme custodite, è necessario mantenere la disponibilità del trasporto e della struttura 365 gg./anno: ad oggi la funzione svolta da BSC si configura come funzione istituzionale, piuttosto che come operatore di mercato in quanto assolve compiti istituzionali affidati dal Comune.

La costruzione di un nuovo Obitorio Qualificato da parte di BSC deriva dalle previsioni del piano industriale presentato dal Socio Operativo in fase di gara e dalla necessità di anticipare l'azione di concorrenti che, attraverso la costruzione di tale struttura, potrebbero insidiare la quota di mercato di BSF e acquisire un certo controllo nell'indirizzamento delle cremazioni ad impianti diversi da quello gestito da BSC.

Le considerazioni preliminari al progetto si sono finalizzate alla necessità di evitare una duplicazione dei costi gestionali già sostenuti per il DOS/Obitorio, all'opportunità di inserire il progetto nel piano investimenti condiviso con il comune, di sostenere tramite il progetto un'azione difensiva del business, più che una finalità reddituale, con conseguente orientamento su un sistema tariffario (da definire) non elevato, che garantisca l'accesso ai servizi anche ai meno abbienti.

In conseguenza, la struttura verrà realizzata da BSC (e non da BSF) e sarà aperta a tutte le agenzie richiedenti.

L'attuale localizzazione è stata scelta per ragioni di costo e di velocità di esecuzione dello studio di fattibilità, ma è possibile variarla, qualora l'approfondimento del progetto lo renda necessario.

Occorre tener presente che esistono limiti economici alle somme allocabili sul progetto.

L'idea è quella di mantenere – qualificandoli e tariffandoli – i servizi già attualmente erogati ai clienti/utenti e di affiancare a tali servizi delle sale qualificate nelle quali le famiglie possano vegliare i defunti, con qualità e tariffe differenti. L'idea è inoltre di realizzare uno spazio rituale più vasto per cerimonie particolarmente affollate, un punto ristoro, aree per la vestizione e la tanatocosmesi. Il tutto in un'unica struttura architettonicamente qualificata, che tenga insieme i diversi servizi e permetta di utilizzare il personale già attualmente impiegato al DOS/Obitorio.

La valutazione della domanda effettiva non è semplice, soprattutto per i nuovi servizi. Tuttavia, sono state fatte alcune ipotesi che hanno riportato numeri non troppo difforni da quelli storici, con un'ipotesi di incremento del 10% della domanda attualmente gestita, incremento sostanzialmente concentrato sull'uso delle sale qualificate del nuovo Obitorio Qualificato. Tali ipotesi sono state successivamente tradotte in un dimensionamento dell'area rituale.

Valutazione della domanda effettiva e dimensionamento delle sale rituali

Se esiste una base storica di dati di utilizzo delle sale 'standard' del DOS/Obitorio, purtroppo non si è ancora possesso di alcuna informazione relativa alla propensione per i nuovi servizi da parte della cittadinanza. Era stata prevista un'indagine di marketing che – tra i suoi obiettivi -aveva anche l'analisi di tale aspetto, ma gli ultimi eventi legati all'emergenza COVID hanno indotto a sospendere l'attività, che verrà ripresa appena possibile.

Per una valutazione della domanda, occorre comunque distinguere tra:

- a) richieste di utilizzo delle salette di qualità di nuova concezione, ovvero delle sale dell'Obitorio Qualificato;
- b) richieste di utilizzo delle sale 'standard' del DOS/Obitorio.

Al riguardo, si è ipotizzato quanto segue:

- a) si è stimato - senza riscontri - che il 10% dei familiari dei deceduti residenti in Bologna (mercato potenziale) possano richiedere l'uso delle sale dell'Obitorio Qualificato;
- b) si è stimato che - nel caso di applicazione di tariffe calmierate – il numero complessivo di defunti 'istituzionali' e di defunti trasferiti su richiesta della famiglia resti molto vicino a quello storico, fatto salvo uno spostamento del 10% verso l'uso delle sale dell'Obitorio Qualificato, in coerenza con l'ipotesi indicata al punto precedente;
- c) si è stimato che - con il nuovo DOS/Obitorio, potrebbe esserci un incremento del 10% della domanda derivante da richieste di trasferimento, da parte di familiari, di defunti in ospedale e case di cura, che preferiscano la partenza del funerale da un luogo maggiormente qualificato.

Dai dati storici e dalle ipotesi sopra riportate è derivato il seguente dimensionamento richiesto:

- a) richieste d'uso delle sale dell'Obitorio Qualificato/Anno.
 $4.732 \text{ deceduti residenti} * 10\% = 473 \text{ richieste/anno d'uso dell'Obitorio Qualificato.}$
- b) richieste d'uso delle sale 'standard' del DOS/Obitorio.

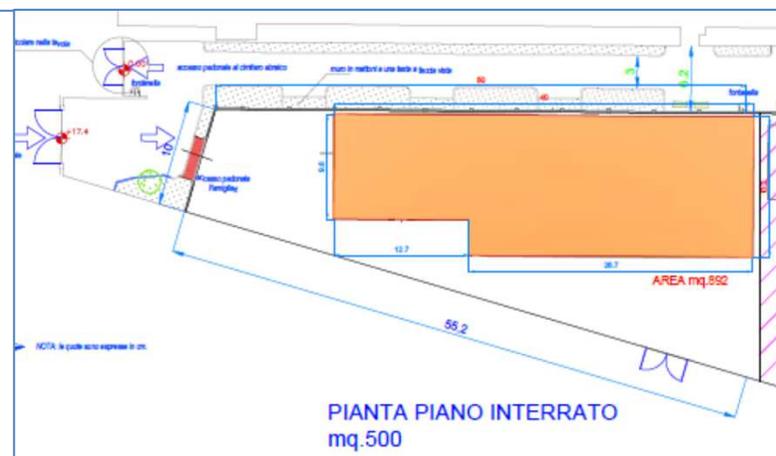
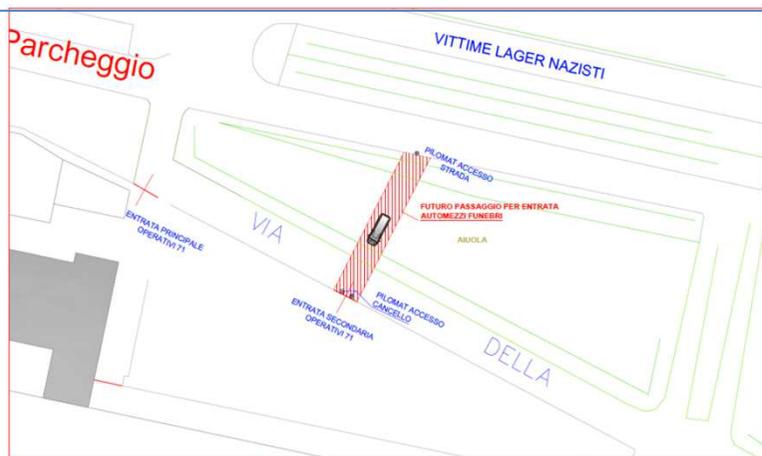
Le richieste storiche a richiesta ammontano ad un numero pari a 1.583/anno. Una parte di tali richieste (10%) si trasformeranno – sulla base delle ipotesi – in richieste d'uso delle sale dell'Obitorio Qualificato. Allo stesso tempo, si è ipotizzato un 10% di incremento di richieste rispetto al numero attuale, in virtù del miglioramento qualitativo degli ambienti, di fatto mantenendo invariate le quantità totali.

I conseguenti dati dimensionali, in termini di numero di sale necessarie, sono rappresentati di seguito:

Numero sale necessarie per Struttura per il Commiato		
A	Permanenza media defunti nella struttura(gg.)	3
B	Numero giornate/anno di occupazione delle sale (Ax473)	1.419
C	Numero defunti/giorno in sale del commiato (B/365)	3,89

IMPORTO INVESTIMENTO
2.150.000 €

L'investimento già deliberato per 2.150.000 € comprende progettazione, lavori di bonifica, costruzione edificio, impianti ed arredi e la realizzazione del parcheggio.
Per quanto riguarda l'edificio, sono previsti un piano interrato per 500 mq., un piano terra per 420 mq. e un primo piano per 460 mq. per totale di 1.380 mq. Ca.



Hp. sviluppo economico:

- Partenza nuovo servizio da gennaio 2022
- N° servizi a tariffa come da media 2017-2018-2019, il cui totale rimane invariato per tutti gli anni.
- Attivazione tariffa per deceduti all'interno del Comune di Bologna, attualmente pari a zero, seppur obbligatoria. L'ipotesi della tariffa è puramente indicativa, subordinata alle indicazioni che dovranno essere definite dagli organi competenti.
- Mantenimento del numero storico di servizi erogati ai cittadini non residenti
- 10% di richieste per l'Obitorio Qualificato rispetto alla mortalità dei cittadini residenti. La tariffa ipotizzata è indicativa.

	ES.2022	ES.2023	ES.2024	ES.2025
n° SERVIZI standard	1.757	1.757	1.757	1.757
n° totale SERVIZI istituzionali	174	174	174	174
n° totale SERVIZI a richiesta	1.583	1.583	1.583	1.583
mortalità	4.759	4.775	4.792	4.808
da cui ↓				
n° richieste casa commiato	476	478	479	481
N° richieste servizi base	1.583	1.583	1.583	1.583
di cui da fuori BO	363	363	363	363
TARIFFA MEDIA casa commiato	300	302	305	307
TARIFFA MEDIA fuori comune	148	149	150	151
TARIFFA MEDIA dentro comune	130	131	132	133

Totale servizi
nel 2025
=
2.238

ES. 2019		ES.2022	ES.2023	ES.2024	ES.2025
75.310	Ricavi DOS/Obitorio da fuori BO	53.502	53.930	54.362	54.796
	Ricavi DOS/Obitorio da Comune BO	158.271	159.537	160.814	162.100
	Ricavi Servizi Aggiuntivi	142.768	144.407	146.064	147.741
75.310	TOTALE RICAVI	354.541	357.874	361.239	364.637
-312.832	Costi del personale	-312.832	-315.960	-319.120	-322.311
	Costo cerimoniere	-40.000	-40.000	-40.000	-40.000
-76.254	Utenze, riscaldamento	-80.000	-80.000	-80.000	-80.000
-17.600	Materiali	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000
-35.000	Servizi di pulizia e manut.	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000
-18.216	Costi di gestione osserv. Nott.	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000
	altri oneri di gestione	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000
	amm.to arredi / vari	-6.250	-12.500	-12.500	-12.500
	Amm.to struttura	-97.727	-97.727	-97.727	-97.727
- 459.902	Totale Costi -	638.809 -	648.188 -	651.347 -	654.538
- 384.592	1° MARGINE -	284.268 -	290.313 -	290.108 -	289.901
-161.920	Costo recupero salme - CIF	-161.920	-161.920	-161.920	-161.920
- 546.512	2° MARGINE - con servizi esterni trasporto -	446.188 -	452.233 -	452.028 -	451.821

Si evidenzia che alcuni costi non sono incrementativi rispetto alla attuale configurazione.
 In rosso quelli aggiuntivi, di cui gli ammortamenti sono già stati deliberati nell'ultimo piano degli investimenti approvato. Si è previsto un incremento dei costi di manutenzione.
 Rispetto al 2019, la marginalità avrebbe un miglioramento di circa 95.000 €.

INCREMENTI
 TOTALE RICAVI =
 +290.000
 TOTALE COSTI =
 +195.000

INDICE

1. Contesto economico Italia
2. Scenari attuali
 1. Analisi mortalità
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - a. analisi cremazione
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - b. Propensione servizi cimiteriali (tendenza)
3. Bsc
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
4. Bsf
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
5. Proiezione AS -IS al termine concessione
6. Analisi strategica interna: mappatura rischi ed opportunità
7. Nuove linee strategiche :
 - a. Sintesi degli obiettivi
 - b. Nuovi Servizi:
 - a. Sviluppo attività crematoria
 - b. Obitorio Qualificate
 - c. Cimitero animali
 - d. Promozione nuovi mercati
 1. area metropolitana
 2. fuori regione
 - c. Sviluppo BSF: piano
 - d. Promozione comunicazione BSC e BSF
 - e. Nuovo modello organizzativo ed efficientamento costi
 - f. Azioni di marketing :
 - a. Sviluppo e Promozione Campo di pregio in Certosa
 - b. Ufficio commerciale rinnovi
 - c. Previdenza Funeraria
8. Piano investimenti
9. Piano economico e finanziario 2020-2025
10. Modifica articolo 30 statuto

PROGETTO CIMITERO DEGLI ANIMALI

PREMESSA:

Nel corso del 2017 è stato elaborato un progetto al fine di valutare la fattibilità della realizzazione di un Cimitero degli Animali.

A seguito della richiesta da parte della Giunta Comunale di Bologna nel 2019, BSC ha prontamente definito le specifiche tecniche per l'inizio della realizzazione del Cimitero.

Con specifica delibera, è stato approvato il progetto che per il quale BSC è al momento in attesa da parte del Comune delle autorizzazioni necessarie.

Si rimanda al documento elaborato nel 2017 per una più approfondita descrizione dei contenuti di contesto e di analisi del mercato.

In questa sede, oltre a riprendere ed a riepilogare i punti salienti del progetto, si aggiorna il piano economico sulla base dell'importo previsto, già deliberato e delle previsioni per gli anni a venire. Si riportano in sostanza le medesime assunzioni e analisi previste nel precedente documento, in quanto non sono intervenuti elementi tali da apportare modifiche.

DESCRIZIONE PROGETTO CIMITERO ANIMALI DA AFFETTO / 1

- Il progetto, denominato «**CIMITERO ANIMALI DA AFFETTO**» consiste nella creazione di un'area adibita alla sepoltura di animali domestici o da compagnia, adiacente al cimitero di Borgo Panigale. Tale idea nasce dal fatto che, negli ultimi anni, si sia rilevata una sensibilità animalista in crescita e contemporaneamente un bisogno emergente di accudire, seppellendo o custodendone le ceneri, le spoglie mortali dell'animale da compagnia piuttosto che ricorrere ad un mero 'smaltimento' delle stesse.
- La Regione Emilia Romagna, con diversi interventi normativi (l'ultimo del 2014), prevede la possibilità di costruzione di cimiteri di animali di affezione da parte di soggetti pubblici e privati, definendone i requisiti. Il comune di Bologna già nel 2004 ha emanato un regolamento per il funzionamento e la gestione di un cimitero adibito allo scopo.
- Per animale d'affezione o da compagnia si intende *«ogni animale tenuto, o destinato ad essere tenuto, dall'uomo, per compagnia o affezione senza fini produttivi od alimentari, compresi quelli che svolgono attività utili all'uomo, come il cane per disabili, gli animali da pet-therapy, da riabilitazione, e impiegati nella pubblicità»* (Fonte: Accordo Stato-Regioni 6/2/2003)
- SEFIT (Servizi funerari Italiani) prevede che i trattamenti delle spoglie mortali degli animali possono concretizzarsi nell'**incenerimento** (e successiva tumulazione delle ceneri) e nell'**inumazione**. **E' esclusa la tumulazione** delle spoglie. Le ceneri animali possono essere collocate anche presso i loculi dove sono contenute le spoglie umane, tuttavia ciò deve essere previsto da un regolamento locale che ne disciplina anche la corrispondente tariffazione.

DESCRIZIONE PROGETTO CIMITERO ANIMALI DA AFFETTO / 2

➤ Le soluzioni che potrebbero essere adottate per rispondere ai bisogni sempre più crescenti della popolazione, sono le seguenti:

Collocazione delle ceneri in cimitero dedicato a spoglie umane

- **PRO:** investimento non oneroso e di facile sviluppo
- **CONTRO:**
 - Variazione regolamento Polizia mortuaria
 - Proteste della cittadinanza
 - Non è prevista l'inumazione

Collocazione delle ceneri in manufatti diversi ma in cimitero con spoglie umane

- **PRO:** investimento non oneroso ma da valutarne la collocazione
- **CONTRO:**
 - Valutazione giuridica della possibilità di sviluppare la soluzione e successiva variazione regolamento Polizia mortuaria
 - Individuazione di aree sufficientemente «compartimentate»
 - Proteste della cittadinanza
 - Non è prevista l'inumazione

Realizzazione di un Cimitero per animali*

- **PRO:** risolve i problemi legati alle altre due soluzioni, introducendo la possibilità in futuro di gestire anche un servizio di **cremazione**
- **CONTRO:**
 - Investimento oneroso
 - Regolamenti di Polizia Mortuaria da modificare
 - Difficoltà di individuare una collocazione adeguata

➤ La terza ed ultima soluzione è quella **oggetto del presente piano**, per cui si prevede al momento l'**Utilizzazione dell'area adiacente al Cimitero**, prevedendo un'estensione dello stesso. Tale soluzione è al vaglio degli Uffici Comunali competenti.

DESCRIZIONE PROGETTO CIMITERO ANIMALI DA AFFETTO / 3

- L'area individuata adiacente al Cimitero di Borgo Panigale è strategica in quanto il Cimitero è collocato in un'area dove vi sono possibilità di espansione, oltre ad essere presente anche l'impianto di cremazione salme in funzione per la provincia di Bologna. Inoltre, la sua posizione è comunque molto vicina al centro della città, in quanto è collocato a meno di 10km dallo stesso, permettendo a chi vorrà visitare la tomba del proprio animale da compagnia di raggiungerlo agevolmente.
- Dal punto di vista commerciale le attività che si potrebbero proporre al cliente finale sono le seguenti:
 - **Inumazione con concessioni a 5 o 10 anni con vendita di materiale correlato** (lapide, foto epigrafe).
 - **Vendita di ossari e cellette cinerarie con concessioni a 10, 20 o 30 anni.** Tali manufatti una volta costruiti sono, inoltre, riutilizzabili per successive concessioni.
 - **Trasporto delle spoglie:** se non effettuato direttamente dai proprietari dell'animale (soluzione consigliata), si ricorrerà ad un servizio di trasporto effettuato da terzi.
 - **Incenerimento delle spoglie:** tale attività comporta l'investimento nella costruzione di un forno crematorio, decisamente più oneroso rispetto alla predisposizione di un'area adibita all'inumazione. Supponendo di ricorrere, inizialmente, a servizi di terzi per tale attività, non si esclude che in un secondo momento si possa offrire il servizio di cremazione con un forno proprio.

INIZIATIVE ANALOGHE

- Sono già presenti **alcune realtà in quest'ambito**, nel territorio di Bologna e in territori limitrofi, in particolare:
- Il «**Paradiso Di Tom & Jerry**», ad Altedo, attivo dal 2012 e gestito dalla società Vitanova Srl. offre i seguenti servizi:
 - Cremazione delle ceneri, compresa di urna, ad una tariffa di 300 €+iva
 - Inumazione con concessione a 5 anni, compresa di lapide e cassa, ad una tariffa di 400€+iva complessivi (all'esumazione consegna di pianta dove collocare i resti a 590€ + iva)
 - Trasporto gratuito
 - Il «**Riposo di Snoopy**» a Grizzana Morandi, attivo dal 1987
 - Cremazione delle ceneri, compresa di urna, ad una tariffa di 368 €+iva
 - Tumulazione in terra a 8 o 10 anni a 175 + iva, con possibilità di acquistare accessori ulteriori
 - Tumulazione resti in ossari a 400+iva per concessione di 10 anni
 - Trasporto gratuito
 - Il «**Parco Beato**» a Zagonara di Lugo
 - Il «**Fedele Riposo**» a Bellaria, gestito dalla società TreElle srl, che offre i seguenti servizi:
 - Cremazione delle ceneri
 - Inumazione con possibilità di acquisto materiale ed accessori e confezionamento cofani

I **vantaggi competitivi** della struttura che si pensa di creare rispetto alle strutture già in essere saranno:

- **Esperienza** in ambito cimiteriale/funerario
- Disponibilità **dell'area strategica** nel Cimitero di Borgo Panigale
- Creare **partnership** vantaggiose con fornitori del servizio di cremazione

ANALISI MERCATO POTENZIALE

- Il mercato potenziale più interessante per l'iniziativa oggetto di analisi è quello degli animali domestici di residenti nel **comune di Bologna** e nell'area **della città metropolitana limitrofa**.
- Sono stati raccolti i dati relativi al solo comune di **Bologna**, che conta nel 2012 circa **32.200 cani registrati** all'anagrafe canina, con una media di **deceduti** all'anno di **1,130 circa** (3,5% del totale, 1,130 deceduti/ 32,263 registrati). Emerge il fatto che la percentuale di **cani per abitante** è molto più **bassa** rispetto a quella di alcuni comuni della Romagna e dell'area in generale, assestandosi attorno al **9%**.
- Per capire il **mercato potenziale** sono stati proiettati, **in giallo**, i dati relativi alla città metropolitana di Bologna, che conta circa 1 mln di abitanti. Considerando una percentuale di cani/abitante più alta rispetto a quella della sola città, pari al 10%, e una mortalità del 5%, i **cani registrati** complessivamente dovrebbero essere circa **100,000** e i deceduti all'anno circa **5,000**.
- Se si utilizza una propensione al seppellimento prudenziale rispetto all' «Area Bellaria» pari a circa il 7%, le **inumazioni di cani all'anno dovrebbero essere circa 350**.
- Va ricordato che tali dati sono indicativi e frutto di stime e, inoltre, **non tengono in considerazione altri tipi di animali domestici** che potrebbero essere seppelliti o inceneriti.

Città	N.Abitanti	Dato al	N.Cani registrati al 31/12/16	N.Cani deceduti 2014-16	N.Cani deceduti all'anno	Cani/Abitante	Cani Deceduti all'anno/Cani totali	Cani Inumati/anno	% Inumati/Deceduti
Città Metropolitana di Bologna	1.006.988	2016	100.699	15.105	5.035	10,0%	5,0%	352	7,0%
Bologna	375.893	2012	32.263	3.379	1.126	8,6%	3,5%	79	7,0%
Comuni Area "Bellaria"	202.446		30.457	5.144	1.715	15,0%	5,6%	143	8,4%

PREMESSA METODOLOGICA

- Nel presente piano si assume la realizzazione di un cimitero costituito da sole fosse da inumazione. Per quanto riguarda i servizi relativi alla cremazione esterna o al trasporto delle salme non si assumono né costi né ricavi correlati, in quanto si ritiene, prudenzialmente, di non potersi realizzare un margine nullo o, comunque, non significativo.
- Nel presente piano è stata formulata un'ipotesi di scenario, le cui variabili sono l'importo dell'investimento totale e la combinazione di quantità/tariffa con cui l'investimento realizza un pareggio:
 - costruzione di un cimitero adiacente al cimitero di Borgo Panigale, con un investimento pari a **80 mila Euro circa**. In questo scenario l'investimento viene ripagato in 5 anni con la vendita di circa 470 fosse, ma ad una **tariffa media di 500 Euro a fossa**. Non è stato simulato uno scenario con più fosse vendute in quanto la quantità è prossima alla capacità massima dell'area.
- Per quanto riguarda le tempistiche del progetto, la scansione temporale sarà quella presentata di seguito:



INVESTIMENTI NECESSARI ALLO SVILUPPO / 2

AREA ADIACENTE AL CIMITERO DI BORGO PANIGALE

- Realizzazione di Cimitero animali da affetto all'esterno del Cimitero di Borgo Panigale
- Opere da svolgere:
 - Scavi di sbancamento e cementificazione dell'area
 - Fornitura e posa di fognature
 - Fornitura e posa di recinzioni e muri prefabbricati
 - Piantumazione di alberi ed arbusti
 - Fornitura di struttura da adibire ad ufficio
 - Realizzazione di area verde predisposta per circa **500 fosse da inumazione**
 - Fornitura e posa di struttura in legno da adibire a bagno pubblico
 - Realizzazione di ossarietti comuni per la custodia dei resti una volta esumati
- L'importo complessivo dell'investimento è di circa **80 mila Euro**



AREA INTERESSATA E TAVOLA PROGETTO



ASSUNZIONI ECONOMICHE SUL PROGETTO – RICAVI / 1

TARIFFE



CIMITERO	TARIFFE	BSC
BSC	Tariffa Inum. 5 AA Ipotesi B	500
PARADISO TOM& JERRY	Tariffa Inum. 5 AA (lapide+cassa compresi)	400
RIPOSO DI SNOOPY	Tumulazione in terra 8/10 AA	175
RIPOSO DI SNOOPY	Tumulazione resti in ossari 10 AA	400

- Lo scenario ipotizzato per il cimitero di BSC, permette il completo ritorno dell'investimento in 5 anni per la vendita delle fosse, pur considerando altri 5 anni di gestione fino al termine delle concessioni.
- Nella tabella sopra viene confrontata la tariffa a 500 € con quelle degli altri cimiteri presenti nella zona. Il confronto è puramente indicativo in quanto l'offerta dei servizi è diversa, o per la durata delle concessioni o per i maggiori servizi venduti.

ASSUNZIONI ECONOMICHE SUL PROGETTO – RICAVI / 2

QUANTITA'

Città di Bologna	2017	2018	2019
n° decessi da anagrafe canina	1.234	1.198	1.158

	2022	2023	2024	2025	2026	TOTALE
QTA Cani deceduti Città Metropolitana Bologna	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	25.000
QTA Cani deceduti Comune di Bologna	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	5.500
QTA inumazioni Animali da Affetto	40	60	90	130	150	470
% su cani deceduti Città Metropolitana	0,8%	1,2%	1,8%	2,6%	3,0%	1,9%
% su cani deceduti Comune di Bologna	3,6%	5,5%	8,2%	11,8%	13,6%	8,5%

- Le quantità da vendere di fosse da inumazione prospettate nel piano sono pari a **470** nel periodo 2022-2026. Tali quantità permettono il ritorno dall'investimento nell'area interna e nell'area esterna, considerando le rispettive tariffe.
- Tale quantità di fosse vendute **non saturerebbe** la quantità di fosse disponibili nelle due aree, previste in circa 500, ma sarebbe comunque prossima alla massima capacità.
- Rapportando tale dato ai circa **5.000 cani deceduti** all'anno (prospettati) nella città metropolitana di Bologna dal 2022 al 2026, la quantità di inumazioni che si stima di effettuare è **abbastanza prudentiale** (pari al **2% circa** del totale dei cani deceduti).
- Le quantità che si stimano per il periodo 2022-2026 sono decisamente prudentiali anche se rapportate alle quantità di cani deceduti (prospettati) per il solo Comune di Bologna, in quanto 470 inumazioni sono pari a circa **l'8,5%** dei 5.500 cani prospettati (1.100 cani all'anno).

ASSUNZIONI ECONOMICHE SUL PROGETTO / COSTI

COSTI OPERATIVI

- **Manutenzione ordinaria** svolta dal socio privato **SPV**: 4,000 €/anno (la soluzione esterna prevede maggiore manutenzione delle aree verdi) + Materiale per 700€/anno
- **Costi di marketing** per la promozione del cimitero: 12,000 € nell'arco del piano
- **Incremento utenze dedicate**: 2,000 €/anno
- **Non sono stati previsti ulteriori costi operativi** (prestazioni, personale, ecc), in quanto si assume che il servizio verrà svolto senza l'apporto di risorse ulteriori rispetto a quelle già previste nel «Piano Industriale».

Altri costi

- **Ammortamento**: è stato previsto un ammortamento degli investimenti sulla base agli anni rimanenti (22) di concessione del servizio di gestione dei cimiteri del Comune di Bologna a BSC, in quanto l'investimento costituisce una nuova opera sui beni in concessione.
- **Costo esumazione**: 16k circa complessivi per l'esumazione di 470 fosse.
- **Imposte**: 28,82% solo su utili pre-imposte positivi (al netto degli accantonamenti per spese future)

PIANO ECONOMICO DEL PROGETTO CON VAN

AREA ADIACENTE AL CIMITERO DI BORGO PANIGALE



	2022	2023	2024	2025	2026	2027-2031	TOTALE
Ricavi Da inumazioni Cim. Animali	20.000	30.000	45.000	65.000	75.000		235.000
Ricavi da inumazioni animali	20.000	30.000	45.000	65.000	75.000		235.000
Costi operativi	(7.172)	(8.428)	(10.306)	(12.801)	(14.061)	(11.386)	(64.154)
Manutenzione Cim. Animali SPV	(4.000)	(4.020)	(4.040)	(4.060)	(4.081)	(20.711)	(40.912)
Materiale manutenzioni	(700)	(700)	(704)	(707)	(711)	(3.606)	(7.127)
Accantonamento Oneri futuri manut.	0	(2.472)	(3.708)	(5.562)	(8.034)	29.046	0
Costo esumazione	0	0	0	0	0	(16.114)	(16.114)
Costi commerciali e vari	(3.000)	(5.851)	(6.277)	(5.915)	(5.766)	0	(32.000)
Costi mktg Cimitero Animali	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(2.000)	(1.000)	0	(12.000)
Accantonamento oneri futuri commli e utenze	0	(851)	(1.277)	(1.915)	(2.766)	10.000	0
Incremento Utenze dedicate	0	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(10.000)	(20.000)
EBITDA	(3.000)	6.977	15.295	28.780	46.433	(11.386)	138.846
Ammortamento investimento	0	(3.845)	(3.845)	(3.845)	(3.845)	(14.143)	(33.367)
UTILE/PERDITA PRE-IMPOSTE	(3.000)	3.132	11.451	24.935	42.588	(25.529)	105.480
Delta imposte	0	(1.860)	(4.737)	(9.341)	(15.386)	0	(49.874)
Utile / Perdita Investimento	(3.000)	1.272	6.714	15.594	27.202	(25.529)	55.605
INVESTIMENTO	(80.738)						(80.738)
CASH FLOW INVESTIMENTO	(83.738)	8.440	15.543	26.915	41.846	49.659	(50.432)
Utile/Perdita - (-Ammortamento- Accantonamento)							
VAN INVESTIMENTO (TASSO DI SCONTO 5%)							1.731

- Il progetto genera dei flussi di cassa che consentono di ripagare l'investimento grazie alla vendita di circa 470 fosse ad una tariffa pari a 500 euro. Dal 2031 sarà possibile iniziare un nuovo ciclo.

CONCLUSIONI

- L'investimento nel progetto «**Cimitero degli animali**» consiste nella realizzazione di un'area nel cimitero di Borgo Panigale per l'inumazione di animali da affetto. Questa attività è **strategica** in quanto consente a BSC di inserirsi in un mercato totalmente nuovo rispetto a quelli in cui è già presente e, pertanto, permette di aumentare la visibilità commerciale sul territorio di Bologna e circostante. Inoltre, tale attività è stata anche **sollecitata** a livello politico e sociale, per garantire maggiori servizi alla popolazione residente.
- Dal punto di vista operativo, tale attività non dovrebbe prevedere l'impiego di ulteriori risorse umane, andando a **sfruttare la forza lavoro già presente** in azienda. L'investimento, inoltre, permetterebbe di accrescere il valore del patrimonio aziendale, grazie alla costruzione di un'opera aggiuntiva.
- Le assunzioni economico-finanziarie del presente piano, prevedono per il **raggiungimento di un pareggio dell'investimento** in 5 anni (in aggiunta ad altri 5 di gestione delle concessioni) per la vendita di **470 fosse da inumazione** a una tariffa di 500 Euro.
- In conclusione, pur evidenziando **l'assenza di dati certi** di mercato, la **quantità minima** da raggiungere pare un **obiettivo commerciale abbastanza fattibile**, anche in relazione alle quantità stimate di cani deceduti nell'area della città metropolitana. La vendita delle sole concessioni di fosse per inumazione, tuttavia, **non permette di realizzare una marginalità particolarmente elevata** tale da garantire una maggiore redditività dell'investimento.

INDICE

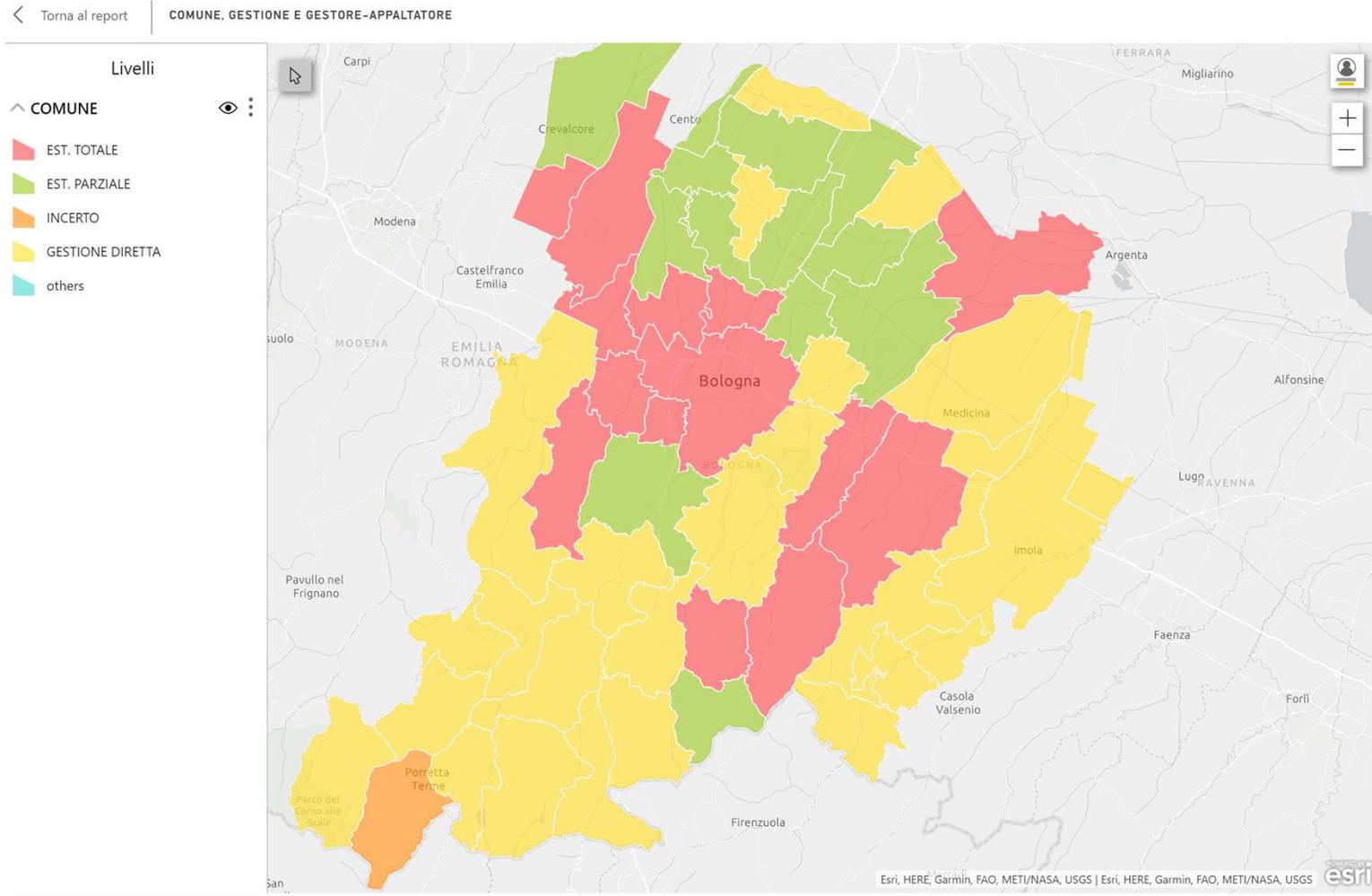
1. Contesto economico Italia
2. Scenari attuali
 1. Analisi mortalità
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - a. analisi cremazione
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - b. Propensione servizi cimiteriali (tendenza)
3. Bsc
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
4. Bsf
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
5. Proiezione AS –IS al termine concessione
6. Analisi strategica interna: mappatura rischi ed opportunità
7. Nuove linee strategiche :
 - a. Sintesi degli obiettivi
 - b. Nuovi Servizi:
 - a. Sviluppo attività crematoria
 - b. Obitorio Qualificato
 - c. Cimitero animali
 - d. Promozione nuovi mercati
 1. area metropolitana
 2. fuori regione
 - c. Sviluppo BSF. piano
 - d. Promozione comunicazione BSC e BSF
 - e. Nuovo modello organizzativo ed efficientamento costi
 - f. Azioni di marketing :
 - a. Sviluppo e Promozione Campo di pregio in Certosa
 - b. Ufficio commerciale rinnovi
 - c. Previdenza Funeraria
8. Piano investimenti
9. Piano economico e finanziario 2020-2025
10. Modifica articolo 30 statuto

L'analisi dei potenziali mercati di sviluppo per BSC si è sviluppata principalmente nel comprendere le dinamiche di erogazione di servizi di gestione cimiteriale analoghi a quelli svolti da BSC nel territorio più vicino alla sede.

Individuando le tipologie di gestione dei servizi, si nota che vi sono 3 tipologie prevalenti di gestione:

1. GESTIONE DIRETTA
2. CONCESSIONE, CON AFFIDAMENTO INTEGRALE A SOCIETA' ESTERNA
3. CONCESSIONE, CON AFFIDAMENTO INTEGRALE A SOCIETA' MISTO – PUBBLICO PRIVATA

Mappa tipologia di gestione della Provincia di Bologna



A seguito di analisi giuridica informale, che si è soffermata non solo sullo statuto, ma anche sulla normativa e sulla giurisprudenza, si è addivenuti alle seguenti conclusioni:

- a) il "soggetto giuridico" Bologna Servizi Cimiteriali s.r.l., quanto alla possibilità di svolgere attività "esterna" in ambito -quantomeno- della Città Metropolitana di Bologna:
- i. non incontra alcun divieto riconducibile all'art. 17 del D.Lgs. n. 175/2016;
 - ii. non incontra alcuna limitazione derivante dal proprio (letteralmente compatibile) disposto Statutario;
 - iii. non incontra alcun divieto desumibile dall'ambito Giurisprudenziale;
 - iv. riceve legittimazione da pronunce Giurisprudenziali relative -anche- a procedure di evidenza pubblica riconducibili all'Ente Pubblico partecipante.

In conseguenza, BSC può risultare affidataria di altre commesse, in forma singola o associata, ovvero attraverso la partecipazione a compagini scaturenti da Gare a c.d. "doppio oggetto».

Una volta acquisito l'affidamento, e nei limiti di tale affidamento, BSC potrà ripartire l'attività al proprio interno, anche, con la designazione delle Imprese riunite nella Società Veicolo SPV, ovvero tra le componenti imprenditoriali del Socio Privato.

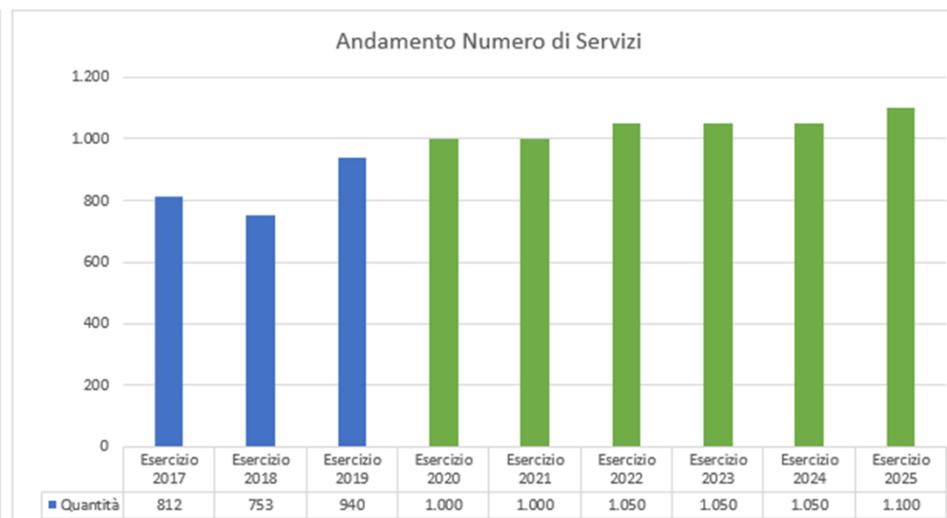
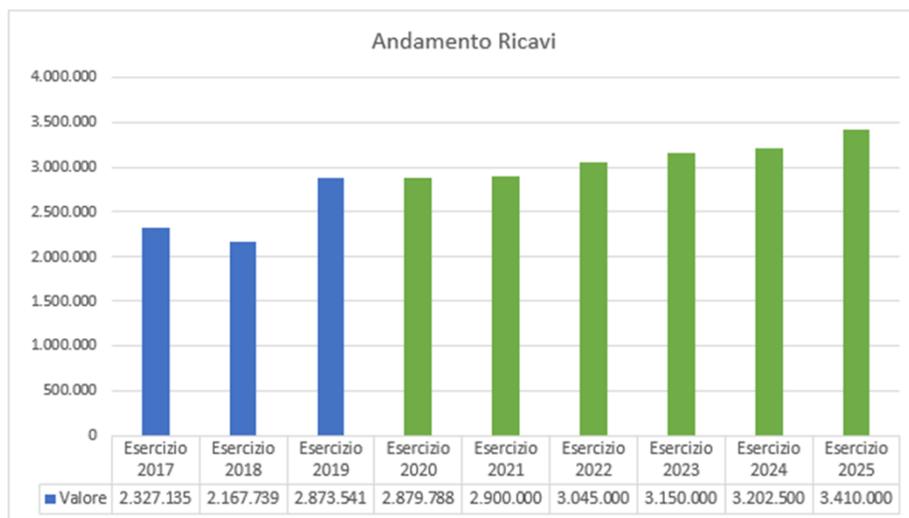
- b) In virtù del principio per cui *«è libero il trasferimento della quota di Capitale Pubblico a favore di società e/o "holding" societarie interamente partecipate da Soci Pubblici»*, è ipotizzabile l'ingresso di altra Società Pubblica e di altra Società partecipata in misura maggioritaria da Ente Pubblico, ma SOLO (per quanto concerne BSC) con il trasferimento di quota-parte della partecipazione del Comune di Bologna in detta compagine.

INDICE

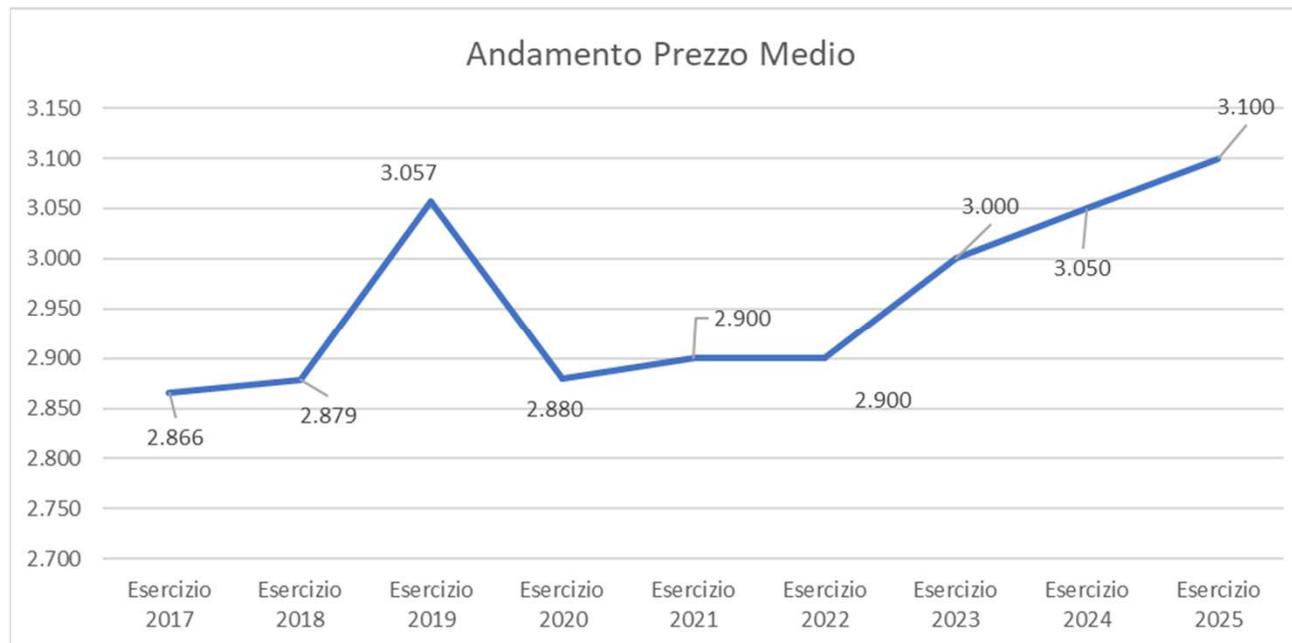
1. Contesto economico Italia
2. Scenari attuali
 1. Analisi mortalità
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - a. analisi cremazione
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - b. Propensione servizi cimiteriali (tendenza)
3. Bsc
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
4. Bsf
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
5. Proiezione AS –IS al termine concessione
6. Analisi strategica interna: mappatura rischi ed opportunità
7. Nuove linee strategiche :
 - a. Sintesi degli obiettivi
 - b. Nuovi Servizi:
 - a. Sviluppo attività crematoria
 - b. Obitorio Qualificato
 - c. Cimitero animali
 - d. Promozione nuovi mercati
 1. area metropolitana
 2. fuori regione
 - c. Sviluppo BSF: piano
 - d. Promozione comunicazione BSC e BSF
 - e. Nuovo modello organizzativo ed efficientamento costi
 - f. Azioni di marketing :
 - a. Sviluppo e Promozione Campo di pregio in Certosa
 - b. Ufficio commerciale rinnovi
 - c. Previdenza Funeraria
8. Piano investimenti
9. Piano economico e finanziario 2020-2025
10. Modifica articolo 30 statuto

RICAVI

Partendo dai dati a consuntivo del triennio 2017-2019 si è sviluppato l'andamento dei ricavi 2020-2025 in termini di **numero di servizi** e di **prezzo medio**. In merito al numero di servizi si assume un incremento di un 6% tra il 2019 e il 2020, un 5% tra il 2021 e il 2022 e infine un altro 5% tra il 2024 e il 2025.



Complessivamente si avrà un **andamento dei ricavi in crescita**, dovuto sia ad un lieve aumento del numero di servizi, che ad un aumento del prezzo medio dei servizi (che risulta essere stabile in un primo periodo, poi in aumento).



In termini di prezzo medio tra il 2019 e il 2020 si stima un calo pari al 6% a seguito del COVID (funerarli «più poveri»).

Nel corso del periodo 2020-2025 si ha come obiettivo quello di riportare il prezzo medio al livello del 2019.

CONTO ECONOMICO 2020 – 2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2020	2021	2022	2023	2024	2025
RICAVI NETTI OPERATIVI	2.879.788	2.900.000	3.045.000	3.150.000	3.202.500	3.410.000	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
COSTI DI GESTIONE DEL SERVIZIO	(1.839.335)	(1.915.254)	(1.976.350)	(2.017.177)	(2.036.687)	(2.121.353)	(63,9%)	(66,0%)	(64,9%)	(64,0%)	(63,6%)	(62,2%)
MARGINE DIRETTO	1.040.453	984.746	1.068.650	1.132.823	1.165.813	1.288.647	36,1%	34,0%	35,1%	36,0%	36,4%	37,8%
COSTI AMMINISTRATIVI - GENERALI	(427.171)	(411.008)	(420.293)	(425.569)	(428.207)	(438.632)	(14,8%)	(14,2%)	(13,8%)	(13,5%)	(13,4%)	(12,9%)
EBITDA	613.282	573.738	648.357	707.254	737.606	850.015	21,3%	19,8%	21,3%	22,5%	23,0%	24,9%
AMMORTAMENTI E ACC.TI	(70.791)	(87.446)	(107.992)	(122.880)	(123.024)	(122.471)	(2,5%)	(3,0%)	(3,5%)	(3,9%)	(3,8%)	(3,6%)
EBIT OPERATIVO	542.491	486.292	540.365	584.374	614.582	727.543	18,8%	16,8%	17,7%	18,6%	19,2%	21,3%
GESTIONE FINANZIARIA	(1.119)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(0,0%)	(0,1%)	(0,0%)	(0,0%)	(0,0%)	(0,0%)
GESTIONE STRAORDINARIA	20.923	0	0	0	0	0	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	562.295	484.792	538.865	582.874	613.082	726.043	19,5%	16,7%	17,7%	18,5%	19,1%	21,3%
ONERI TRIBUTARI	(155.149)	(133.764)	(148.684)	(160.827)	(169.162)	(200.331)	(5,4%)	(4,6%)	(4,9%)	(5,1%)	(5,3%)	(5,9%)
UTILE/PERDITA	407.146	351.028	390.181	422.047	443.920	525.713	14,1%	12,1%	12,8%	13,4%	13,9%	15,4%

Di seguito un dettaglio del Conto Economico del Piano 2020-2025, dove si evidenzia:

- Un progressivo incremento dei **ricavi**, dovuti sia all'incremento del numero di servizi, sia all'incremento del prezzo medio;
- I **costi di gestione del servizio** sono in incremento dal 2020, nello specifico alcuni perché collegati all'apertura della nuova sede nel 2021, mentre altri dovuti al fatto che sono stati stimati in proporzione al fatturato (utilizzando la stessa % verificatasi nel 2019).

STATO PATRIMONIALE 2020 – 2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ATTIVO PATRIMONIALE	1.139.979	981.963	1.063.610	1.096.758	1.116.902	1.229.741	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
LIQUIDITA' IMMEDIATE	429.512	274.147	297.595	296.831	426.838	599.132	37,7%	27,9%	28,0%	27,1%	38,2%	48,7%
CLIENTI	468.992	454.059	470.408	476.730	469.891	501.908	41,1%	46,2%	44,2%	43,5%	42,1%	40,8%
RIMANENZE	0	0	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
LIQUIDITA' DIFFERITE	16.237	0	0	0	0	0	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
IMMOB. TECNICHE NETTE	216.022	242.041	284.049	311.168	208.145	116.673	18,9%	24,6%	26,7%	28,4%	18,6%	9,5%
IMMOB. FINANZIARIE NETTE	8.300	8.300	8.300	8.300	8.300	8.300	0,7%	0,8%	0,8%	0,8%	0,7%	0,7%
IMMOB. IMMATERIALI	917	3.416	3.258	3.728	3.728	3.728	0,1%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%
PASSIVO PATRIMONIALE	(1.139.979)	(981.963)	(1.063.610)	(1.096.758)	(1.116.902)	(1.229.741)	(100,0%)	(100,0%)	(100,0%)	(100,0%)	(100,0%)	(100,0%)
PASSIVITA' CORRENTI BANCHE	0	0	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
FORNITORI	(149.221)	(149.585)	(155.526)	(159.833)	(161.911)	(170.125)	(13,1%)	(15,2%)	(14,6%)	(14,6%)	(14,5%)	(13,8%)
PASSIVITA' CORRENTI	(45.685)	(45.685)	(45.685)	(45.685)	(45.685)	(45.685)	(4,0%)	(4,7%)	(4,3%)	(4,2%)	(4,1%)	(3,7%)
DEBITI VERSO PERSONALE/ENTI	(1.740)	(1.740)	(1.740)	(1.740)	(1.740)	(1.740)	(0,2%)	(0,2%)	(0,2%)	(0,2%)	(0,2%)	(0,1%)
ERARIO	(67.799)	34.463	(2.090)	935	4.743	(18.090)	(5,9%)	3,5%	(0,2%)	0,1%	0,4%	(1,5%)
PASSIVITA' CONSOLIDATE	(21.604)	(21.604)	(21.604)	(21.604)	(21.604)	(21.604)	(1,9%)	(2,2%)	(2,0%)	(2,0%)	(1,9%)	(1,8%)
PATRIMONIO NETTO	(853.930)	(797.812)	(836.965)	(868.831)	(890.704)	(972.497)	(74,9%)	(81,2%)	(78,7%)	(79,2%)	(79,7%)	(79,1%)
PFN	429.512	274.147	297.595	296.831	426.838	599.132						

Si è ipotizzato di retrocedere alla controllante tutti gli utili generati nell'arco del piano, per ogni esercizio.

INDICE

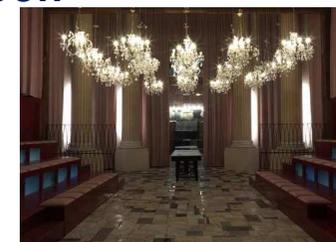
1. Contesto economico Italia
2. Scenari attuali
 1. Analisi mortalità
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - a. analisi cremazione
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - b. Propensione servizi cimiteriali (tendenza)
3. Bsc
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
4. Bsf
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
5. Proiezione AS –IS al termine concessione
6. Analisi strategica interna: mappatura rischi ed opportunità
7. Nuove linee strategiche :
 - a. Sintesi degli obiettivi
 - b. Nuovi Servizi:
 - a. Sviluppo attività crematoria
 - b. Obitorio Qualificato
 - c. Cimitero animali
 - d. Promozione nuovi mercati
 1. area metropolitana
 2. fuori regione
 - c. Sviluppo BSE: piano
 - d. Promozione comunicazione BSC e BSF
 - e. Nuovo modello organizzativo ed efficientamento costi
 - f. Azioni di marketing :
 - a. Sviluppo e Promozione Campo di pregio in Certosa
 - b. Ufficio commerciale rinnovi
 - c. Previdenza Funeraria
8. Piano investimenti
9. Piano economico e finanziario 2020-2025
10. Modifica articolo 30 statuto

PROMOZIONE & COMUNICAZIONE BSC – BSF

- ✓ Promozione **Campo di Pregio** in Certosa
- ✓ Inaugurazione e promozione **dell'Obitorio Qualificato** in Certosa
- ✓ Lancio installazione **totem informativi** in punti strategici del cimitero
- ✓ Installazione **segnaletica interna**
- ✓ Rafforzamento della collaborazione con Istituzione Bologna Musei per **promozione della Certosa come luogo storico-artistico**

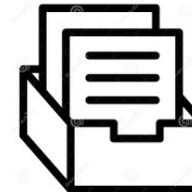


- ✓ Organizzazione **eventi**: *convegni, concerti musicali, rassegne cinematografiche* in tema di «fine vita», all'interno del **Pantheon**



- ✓ Ideazione **company profile** e **nuovi depliant** per i progetti e gli eventi
- ✓ **Campagna di comunicazione pubblicitaria** e con **publiredazionali**
- ✓ **Analisi di marketing sulla percezione dei servizi** e sui possibili sviluppi futuri

- ✓ Realizzazione, in collaborazione con Istituzione Bologna Musei, del **Museo della Storia della Certosa**



- ✓ Lancio **nuovo sito web** www.bolognaservizicimiteriali.it
- ✓ Apertura **nuovi canali social**: Facebook e/o Instagram, Newsletter

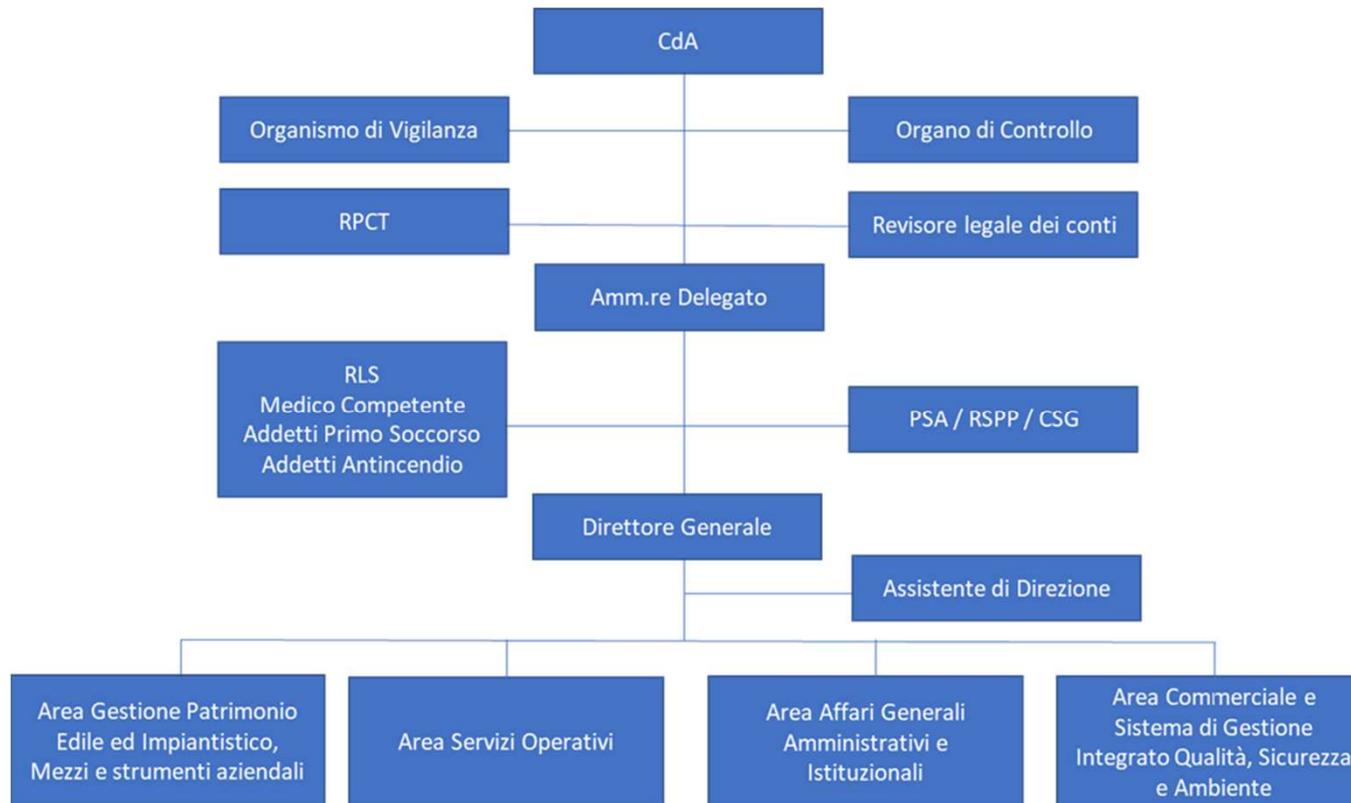


- ✓ **Promozione commerciale** di **BSF** su nuovi segmenti di mercato
- ✓ **Qualificazione del posizionamento** di **BSF** nel comparto di riferimento

INDICE

1. Contesto economico Italia
2. Scenari attuali
 1. Analisi mortalità
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - a. analisi cremazione
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - b. Propensione servizi cimiteriali (tendenza)
3. Bsc
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
4. Bsf
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
5. Proiezione AS –IS al termine concessione
6. Analisi strategica interna: mappatura rischi ed opportunità
7. Nuove linee strategiche :
 - a. Sintesi degli obiettivi
 - b. Nuovi Servizi:
 - a. Sviluppo attività crematoria
 - b. Obitorio Qualificato
 - c. Cimitero animali
 - d. Promozione nuovi mercati
 1. area metropolitana
 2. fuori regione
 - c. Sviluppo BSF: piano
 - d. Promozione comunicazione BSC e BSE
 - e. Nuovo modello organizzativo ed efficientamento costi
 - f. Azioni di marketing :
 - a. Sviluppo e Promozione Campo di pregio in Certosa
 - b. Ufficio commerciale rinnovi
 - c. Previdenza Funeraria
8. Piano investimenti
9. Piano economico e finanziario 2020-2025
10. Modifica articolo 30 statuto

Come già introdotto nella sezione dedicata alla descrizione di BSC, la struttura organizzativa attuale è il risultato di una serie di interventi successivi che hanno definito le principali funzioni di responsabilità.



Dal documento «2019-12 Organigramma e job description BSC» a cui si rimanda per i dettagli, evidenziamo le Aree Aziendali della struttura tecnica a maggio 2020:

Direzione e funzioni di staff



Funzioni Operative

area gestione e sviluppo patrimonio edile ed impiantistico, mezzi e strumenti aziendali

- un Responsabile di Area, per la gestione delle attività dei lavori di investimento e di manutenzione straordinaria nei cimiteri, nonché per la gestione complessiva delle manutenzioni ordinarie relative al patrimonio edile e impiantistico (RUPLM);
- Un Unità Operativa Gestione Manutenzioni Ordinarie, Mezzi e strumenti aziendali (UOGM);
- l'Elettricista (EL).
- L'officina (OF)
- l'Unità Operativa Officina/Magazzino (UOM);

N° 3+8 = 11
risorse interne

area servizi operativi

- un Responsabile di Area (RSO);
- un Responsabile di Unità Operativa Servizi Operativi Cimiteriali (RSOC);
- i Coordinatori Cimiteriali (CO);
- l'Unità Operativa Operazioni Cimiteriali, DOS, Pulizie (UOCDP)
- l'Unità Operativa Portineria/Centralino (UOP).

N° 34 risorse
interne

area commerciale e sistema di gestione integrato qualità, sicurezza e ambiente

- un Responsabile di Area, cui sono attribuiti anche i compiti di Responsabile del Sistema di Gestione Integrato (RCSI);
- l'Unità Operativa Controllo Processi (UOCP).
- un Coordinatore Commerciale (CC);
- L'Unità Operativa Informazioni e Contratti (UOIC).

N° 10 risorse
interne

area Affari Amministrativi ed Istituzionali

- un Responsabile di Area (RAI);
- un Responsabile Area Amministrazione (RAAM)
- un Responsabile Acquisti-Rup Amministrativo (RA/RUPA);
- Una Unità Operativa Contabilità (UOC)

N° 10 risorse
interne

Nel presente documento verrà esplorato ed ipotizzato lo scenario AS-IS per i prossimi 5 anni seguendo le seguenti ipotesi:

- Sono probabili **n° 24 pensionamenti entro il 2025**
- In linea generale, si considera la sostituzione delle figure in uscita con altre nel relativo ruolo
- I nuovi ingressi, avranno condizioni contrattuali in linea con gli accordi nazionali che, rispetto ai sostituiti si differenziano, a parità di livello, per:
 - **Significativi minori costi**, in quanto le figure uscenti hanno particolari condizioni a seguito di specifici accordi intervenuti negli anni: circa 10/15 k€ pp
 - **Maggiori ore di lavoro** (38 h/w vs. 35h/w) e **minori ferie** (27 gg/y vs. 35 gg/y), per una stima annua di circa **200 h/p in più**
- Il pensionamento del responsabile commerciale previsto per metà 2022, verrà pianificato con una **sovrapposizione** da gennaio 2021, con assunzione mediante bando, al fine di garantire un adeguato presidio del delicato ruolo.
- Pur non ancora formalizzata ma già sperimentata nel periodo di Covid, si prevede di **accentrare presso la sede centrale la gestione del servizio svolto a Borgo Panigale**, con la riduzione di n° 2 risorse, che non verranno sostituite al momento del pensionamento.
- Nel corso del 2020 si è rilevato il pensionamento di 1 risorsa, non sostituita
- Partendo dal costo base del 2019, si sono stimati i costi per il piano con un incremento del 1% annuo, considerando altresì il raggiungimento del premio annuale

SCENARIO AS -IS

CDC	2020_	2021_	2022_	2023_	2024_	2025_
PERS. COMMERCIALE/QUALITA'	509.000	559.090	529.487	475.025	428.265	405.222
PERS. CONTROLLO PROCESSI	155.000	152.058	169.041	138.386	139.770	141.167
PERS.AMMINISTR./ACQUISTI	410.000	414.100	418.241	422.423	426.648	430.914
DIREZIONE/SEGRETERIA/PERSONALE	250.250	228.765	231.053	233.363	235.697	238.054
PERS. LOGISTICA, MANUT,PULIZIE	351.167	352.691	354.210	356.571	358.943	362.532
PERS. TECNICO/OPERATIVO	1.637.375	1.578.663	1.578.228	1.581.412	1.556.657	1.539.439
Totale complessivo	3.312.792	3.285.366	3.280.260	3.207.180	3.145.979	3.117.328

CDC	ORE20	ORE21	ORE22	ORE23	ORE24	ORE25
PERS. COMMERCIALE/QUALITA'	14.826	16.498	15.743	14.291	12.880	12.166
PERS. CONTROLLO PROCESSI	4.357	4.493	4.126	4.962	4.962	4.962
PERS.AMMINISTR./ACQUISTI	12.632	12.632	12.632	12.632	12.632	12.632
DIREZIONE/SEGRETERIA/PERSONALE	3.259	3.396	3.396	3.396	3.396	3.396
PERS. LOGISTICA, MANUT,PULIZIE	11.886	11.916	11.946	12.046	12.146	12.146
PERS. TECNICO/OPERATIVO	47.763	46.894	46.978	47.383	48.844	50.059
Totale complessivo	94.724	95.829	94.820	94.710	94.860	95.360

2025 VS.2020



-195.000 €

+636 H

Lo scenario precedente rappresenta una prospettiva in sostanziale continuità con la situazione attuale.

Sono infatti stati ipotizzati alcuni interventi praticamente già in atto e proiettati i valori economici e quelli in termini di ore.

Per quanto semplificata, la fotografia al 2025 porterebbe comunque un risparmio importante, di quasi 200.000 €.

A seguito del mandato dei soci ricevuto, la direzione ha approfondito le possibili strade percorribili per giungere alla definizione della migliore organizzazione in relazione anche al fatto che alcune attività operative sono attualmente svolte da terzi, quasi totalmente dal socio privato.

Peraltro sono evidenti alcune criticità, soprattutto operative legate ad esempio:

- allo svolgimento delle operazioni cimiteriali, per garantire anche la copertura giornaliera per i funerali
- Alle numerose ore di straordinario svolte per le attività di cremazione
- Allo sviluppo e alle delicate relazioni con il pubblico dell'area commerciale
- Allo sviluppo dei nuovi investimenti già deliberati
- Agli scenari di sostanziale calo delle concessioni ed aumento dei fenomeni di affidamento e dispersione
- Ai processi coinvolti dai numerosi pensionamenti, con forti rischi di perdita del know-how aziendale e necessità di formazione per i nuovi ingressi, in qualunque forma vengano previsti
- Necessità di sviluppare progetti di informatizzazione e digitalizzazione dei servizi

Alla luce delle problematiche sopra individuate, per rispondere al mandato ricevuto con tutti i necessari elementi, la direzione ritiene assolutamente necessario attivare un percorso di **Analisi dell'attuale organizzazione** approfondendo in maniera codificata e puntuale tutti i processi e le procedure aziendali.

L'obiettivo finale sarà:

1. Fotografare in maniera oggettiva lo svolgimento dei processi (situazione AS-IS) e, quindi, fornire agli amministratori gli elementi concreti per valutare l'organizzazione nell'ambito delle scelte strategiche da attuare
2. Creare le basi per un nuovo sistema di gestione, che possa essere strumento operativo quotidiano di lavoro
3. Evidenziare le necessità di sviluppo degli adeguati strumenti informativi ed informatici a supporto del modello organizzativo e del modello di business

Tale percorso di analisi ed elaborazione necessita fisiologicamente di adeguate tempistiche per cui è già stato mandato ad una società esterna per definire i contenuti del progetto di riorganizzazione aziendale.

L'obiettivo sarà comunque quello di iniziare nel mese di luglio 2020 e **terminare entro il 2020** con una proposta di modello organizzativo da approvare in CDA.

Al termine dell'analisi sull'organizzazione i soci concorderanno sulle linee da adottare.

Si rimanda a documenti esterni per una descrizione più approfondita delle modalità operative di svolgimento e dei risultati da ottenere.

Di seguito viene illustrato un abstract del progetto proposto.



METODOLOGIA E STRUMENTI DI INTERVENTO

LA **METODOLOGIA** PREVEDE LO **SVILUPPO DI UN PIANO, CONDIVISO CON LA GOVERNANCE DEL GRUPPO,** CHE PREVEDA UN **CALENDARIO DI ATTIVITA' DI INTERVENTO** CHE A TITOLO ESEMPLIFICATIVO POSSONO ESSERE COSI' SINTETIZZATE **IN 3 MACRO FASI,** OGNUNA DELLE QUALI ASSORBE **UN EFFORT DIVERSO DI LAVORO :**



10%

1. FASE DI ANALISI PRELIMINARE:

- 1.1 IDENTIFICAZIONE DELLE **STRATEGIE** E **DELLE AREE/FUNZIONI** RILEVANTI PER L'ANALISI ORGANIZZATIVA;
- 1.2 ANALISI **ORGANIGRAMMA- MANSIONARIO** DI RIFERIMENTO E INDIVIDUAZIONE DELLE **MANSIONI/RISORSE CHIAVE** DA INTERVISTARE;

40%

2. FASE ESECUTIVA SUL CAMPO :

- 2.1 FASE DI INTERVISTE PER MAPPATURA DELLE ATTIVITA';
- 2.2 STESURA INTERVISTE FATTE;
- 2.3 DISEGNO DEI **PROCESSI AS-IS** CON INDIVIDUAZIONE DEI PUNTI DI MIGLIORAMENTO DA CONDIVIDERE;

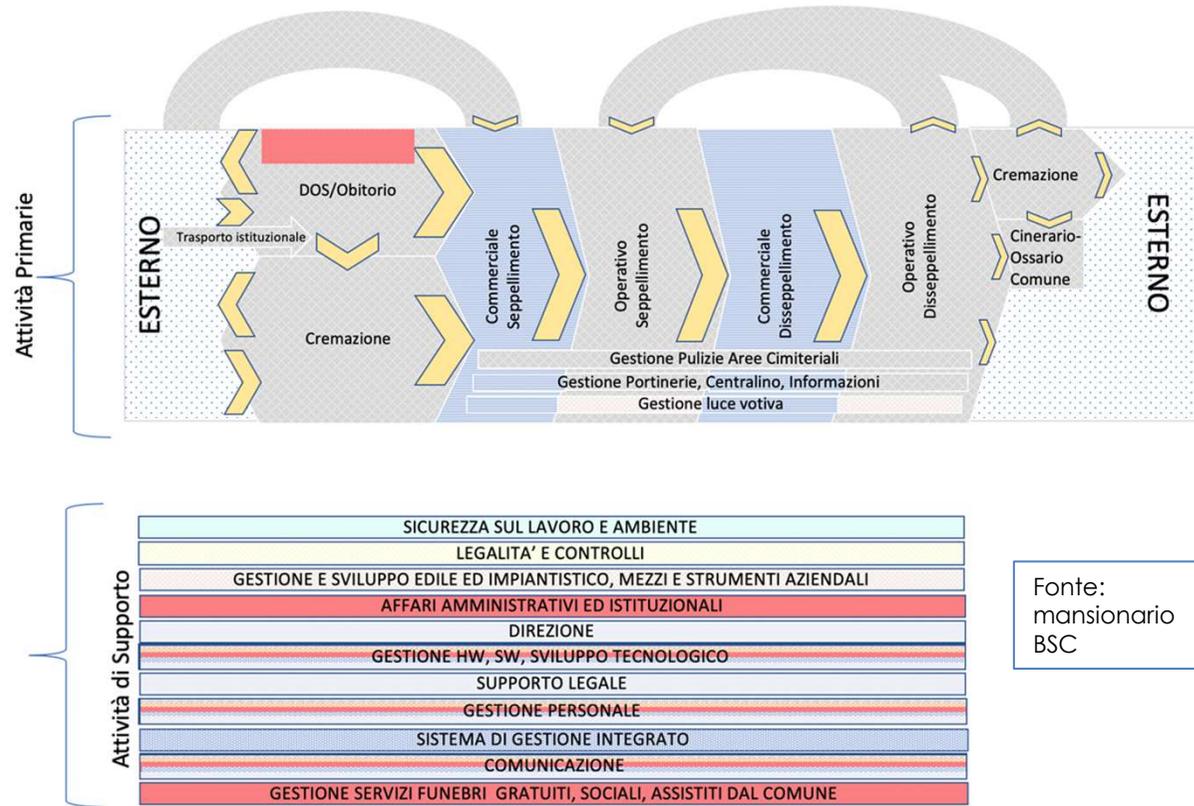
50%

3. FASE FINALE DI RILASCIO DEL NUOVO MODELLO ORG. :

- 3.1 DEFINIZIONE E CONDIVISIONE **PROCESSI ORGANIZZATIVI TO BE** E IMPLEMENTAZIONE **DI UN CRUSCOTTO DI KPI (INDICATORI)**
- 3.2 RILASCIO DELLA NUOVA PROCEDURA ORGANIZZATIVA;
- 3.3 SVILUPPO DEL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO CON PERCORSO DI AFFIANCAMENTO.

Esempio di una fase di lavoro: LA MAPPATURA DELLE ATTIVITA': «AS IS» 1/2

1. PER COMPNDERE IL GRUPPO NEL SUO COMPLESSO, È NECESSARIO INDIVIDUARE I PROCESSI AZIENDALI, CON I PROPRI INPUT ED OUTPUT, DEFINENDO RESPONSABILITÀ, INDICATORI ED AREE DI AFFARI (CENTRI DI COSTO E RICAVO) . I RISULTATI DEI SINGOLI PROCESSI DEVONO ESSERE COERENTI TRA LORO AL FINE DI RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI AZIENDALI.



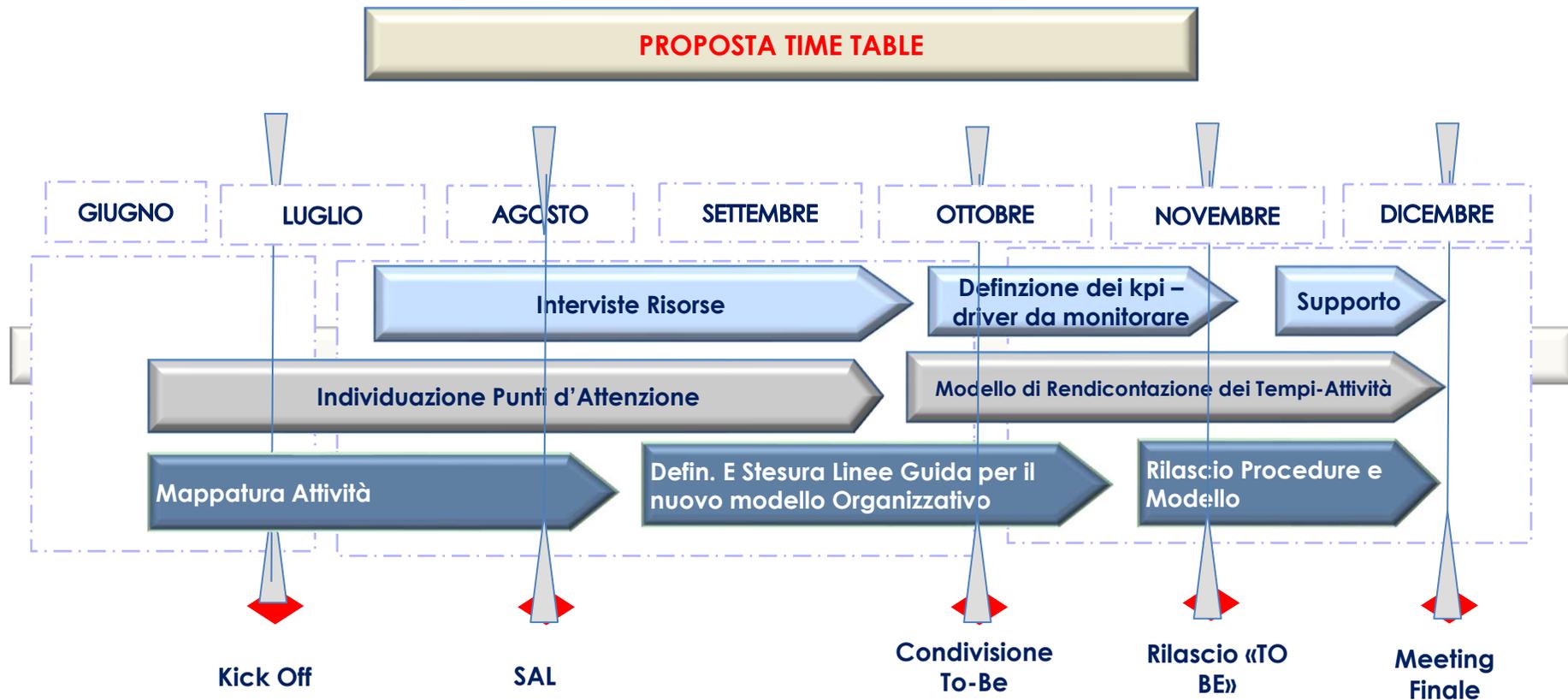
2. PER OGNI PROCESSO INDIVIDUATO DEVE ESSERE ANALIZZATA LA PROCEDURA INTERNA DELL'AZIENDA E IL MANSIONARIO DI RIF. SPECIFICO PER QUELLA PROCEDURA. DEVONO ESSERE QUINDI INDIVIDUATE LE PERSONE CHIAVE (PER LA MANSIONE RICOPERTA) DA INTERVISTARE, RACCOGLIENDO I RELATIVI DATI ANAGRAFICI DI BASE (ES ETÀ-ANZIANITÀ LAVORATIVA- FTE- COSTO ORARIO-MANSIONE) -> VD. TABELLA RIPORTATA DI SEGUITO

LA MAPPATURA DELLE ATTIVITA': «AS IS» 2/2

Cod. Attività: A.1		PROCESSO DI ATTIVITA' DI CHIUSURA BILANCI			
Cod.	Nome Fase	Personale	Descrizione Fase		
A.1.2.B	RILEVAZIONE SCRITTURE DI ASSESTAMENTO	Persona x dell'uff. Contabilità	<p>L'Ufficio Contabilità procede ad effettuare le varie attività di rilevazione delle SCRITTURE DI ASSESTAMENTO, che si raggruppano nei seguenti macro capitoli:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interessi maturati; - Affitti passivi / attivi; - Ratei attivi e passivi ; - Tfr; - Fatture da emettere/ricevere; - Altri debiti e Crediti; - Stanziamento di Fondi passivi; - Rimanenze di magazzino; - Risconti attivi/passivi; - Ammortamenti; - Premi di fine anno; - Etc.. <p>Conti Ordine: Garanzie</p> <p>Per ogni posta di rettifica /integrazione al bilancio l'ufficio riceve l'informazione rilevante dall'ufficio di competenza che elabora i dati.</p> <p>Es. 1 Interessi maturati-garanzie - mutui-> ufficio finanza; l'ufficio finanza gestisce l'informazione delle garanzie in un file excel dove vengono riepilogate per tipologia e per società gli impegni passivi da riportare in Nota Integrativa.</p> <p>Es. 2. TFR: l'ufficio paghe procede al calcolo del Tfr partendo dal calcolo della quota annua e dalla rivalutazione del debito tfr</p> <p>Es. 3. Ammortamenti</p>		
CODIFICA ATTIVITA' E FASE		CHI SVOLGE L'ATTIVITA'		DESCRIZIONE SVOLGIMENTO FASE	
STRUMENTI UTILIZZATI PER LO SVOLGIMENTO DELL'ATTIVITÀ		PROBLEMATICHE RISCONTRATE		PROPOSTE/ SPUNTI DI RIFLESSIONE	
Strumenti	Documenti	Potenziali Indicatori	Suggerimenti		
Gestionale	File excel gestionali	Num scritture di assestamento per utente e società; num scritture di assestamento per tipologia;	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si rilevano non conformità a monte del processo -> ufficio fornitori 2. I dati relativi agli ammortamenti sono elaborati 2 volte : prima in un foglio extra gestionale poi riportati nel gestionale; 3. L'informazione delle garanzie è gestita in un file excel di difficile comprensione 4. I dati per l'elaborazione delle liquidazioni provengono da più uffici e non hanno un meccanismo automatizzato di calcolo; 5. Le tempistiche di elaborazione dati del Controllo di gestione hanno tempistiche lunghe dovute al ritardo di alcuni dati a monte; 6. Etc.. 		
			<ol style="list-style-type: none"> 1. Mappare le non conformità Dell'ufficio fornitori; 2. Valutare possibili sviluppi del gestionale; 3. Potenziamento di uno strumento di reportistica finanziaria; 4. Rivedere flusso delle liquidazioni; 5. Prevedere scaletta tempi-attività per ciascun ufficio a monte del CDG; 6. Etc.. 		

3.1 AVVIO DEL PROGETTO: LA TIME TABLE

E' OPPORTUNO COME FASE INZIALE DEL PROGETTO ELABORARE UN FLUSSO TEMPORALE ORGANIZZATO SECONDO IL RAGGIUNGIMENTO DI STEP INTERMEDI (A TITOLO ESEMPLIFICATIVO) :



INDICE

1. Contesto economico Italia
2. Scenari attuali
 1. Analisi mortalità
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - a. analisi cremazione
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - b. Propensione servizi cimiteriali (tendenza)
3. Bsc
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
4. Bsf
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
5. Proiezione AS –IS al termine concessione
6. Analisi strategica interna: mappatura rischi ed opportunità
7. Nuove linee strategiche :
 - a. Sintesi degli obiettivi
 - b. Nuovi Servizi:
 - a. Sviluppo attività crematoria
 - b. Obitorio Qualificato
 - c. Cimitero animali
 - d. Promozione nuovi mercati
 1. area metropolitana
 2. fuori regione
 - c. Sviluppo BSF: piano
 - d. Promozione comunicazione BSC e BSF
 - e. Nuovo modello organizzativo ed efficientamento costi
 - f. Azioni di marketing :
 - a. Sviluppo e Promozione Campo di pregio in Certosa
 - b. Ufficio commerciale rinnovi
 - c. Previdenza Funeraria
8. Piano investimenti
9. Piano economico e finanziario 2020-2025
10. Modifica articolo 30 statuto

DESCRIZIONE GENERALE PROGETTO INUMAZIONI A CAMPO DI PREGIO / 1

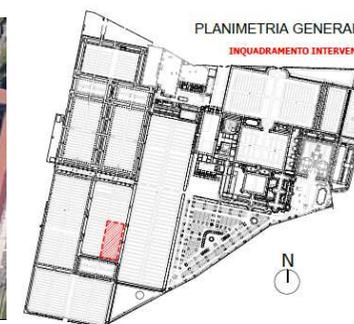
Il progetto è stato analizzato nel 2017 e formalizzato con uno specifico documento a cui si rimanda per un'analisi più approfondita. In questa sede vengono riassunti gli aspetti qualitativi principali e rivalutate le ipotesi economiche.

- Il progetto «Inumazioni a campo di pregio» consiste nella avvenuta **riqualificazione dell'area «Campo 1945»** presso il Cimitero Monumentale della Certosa di Bologna, adibita alle inumazioni di defunti.
- Diversamente da altre aree adibite all'inumazione all'interno della Certosa, l'area in questione viene definita «di pregio» in quanto **è dotata di verde ornamentale** (tappeti erbosi fioriti, pergolati di rose, alberi ed arbusti ecc..), di **camminamenti** e percorsi definiti e di **panchine** dove i visitatori potranno sedersi.
- Il progetto è stato sviluppato insieme all'Alma Mater Studiorum di Bologna, all'interno del corso di laurea in «Verde Ornamentale e Tutela del Paesaggio» (Facoltà di Agraria) ed è stato oggetto di tesi di laurea nell'anno accademico 2013/2014.
- Per la natura stessa del servizio, esso si può considerare come un **segmento «premium»** del servizio di inumazione standard. In particolare, nel 2011 (e successivamente adeguate nel 2016) sono state deliberate le tariffe sia per l'operazione di inumazione a campo di pregio, sia per le concessioni delle fosse di inumazione. A differenza delle inumazioni standard la tariffa relativa all'operazione è più alta, ma soprattutto viene applicata una **tariffa sulla concessione** della fossa (diversa a seconda della durata della concessione): tale condizione non è prevista per le inumazioni standard, dove la concessione dello spazio non è prevista.

Rendering progetto



Area di intervento



DESCRIZIONE GENERALE PROGETTO INUMAZIONI A CAMPO DI PREGIO / 2

- In Italia, date le informazioni a disposizione, **progetti analoghi** sono stati sviluppati nei cimiteri della **Certosa di Ferrara** e nel **Monumentale di Torino** con risultati positivi. Di questi non abbiamo a disposizione però riscontri quantitativi.
- I campi da inumazione sopracitati ricalcano il progetto sviluppato nella Certosa di Bologna, ossia la creazione di un campo di inumazione che non sia un semplice insieme di lapidi e cippi, ma sia un'area verde in grado di **accogliere i visitatori**, spesso parenti o amici dei cari estinti.
- La creazione di campi di questo tipo vuole essere una risposta al trend sempre più crescente di cremazione dei defunti e al successivo affidamento o dispersione delle ceneri. Pertanto, tale progetto ha lo scopo di **«riportare» le persone all'interno dei cimiteri**.



Campo di Pregio nel Cimitero della Certosa di Ferrara

SITUAZIONE ATTUALE E PUNTI DI SVILUPPO

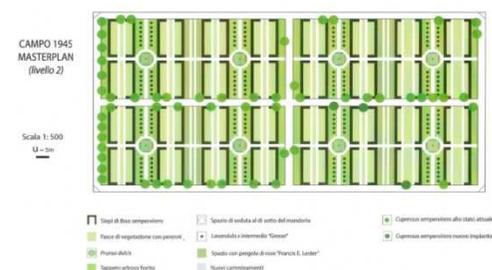
Il campo è stato terminato nel 2018, ma, a seguito di problematiche relative ad aspetti tecnici dell'arredo «verde», si sono resi necessari interventi di ripiantumazione e modifica delle essenze.

Il progetto è stato portato a termine nel 2019.

Dal punto di vista economico, si rilevano in sostanza n° 2 vendite (1 nel 2019 ed 1 nel 2020) che evidenziano una forte carenza nella risposta all'offerta.

Gli elementi di criticità si possono sintetizzare nei seguenti:

1. Mancanza di informazione tra i cittadini di questa tipologia di soluzione
2. Scarso interesse delle agenzie funebri nel promuovere tale offerta, che ha comunque un costo più elevato rispetto alle soluzioni tradizionali

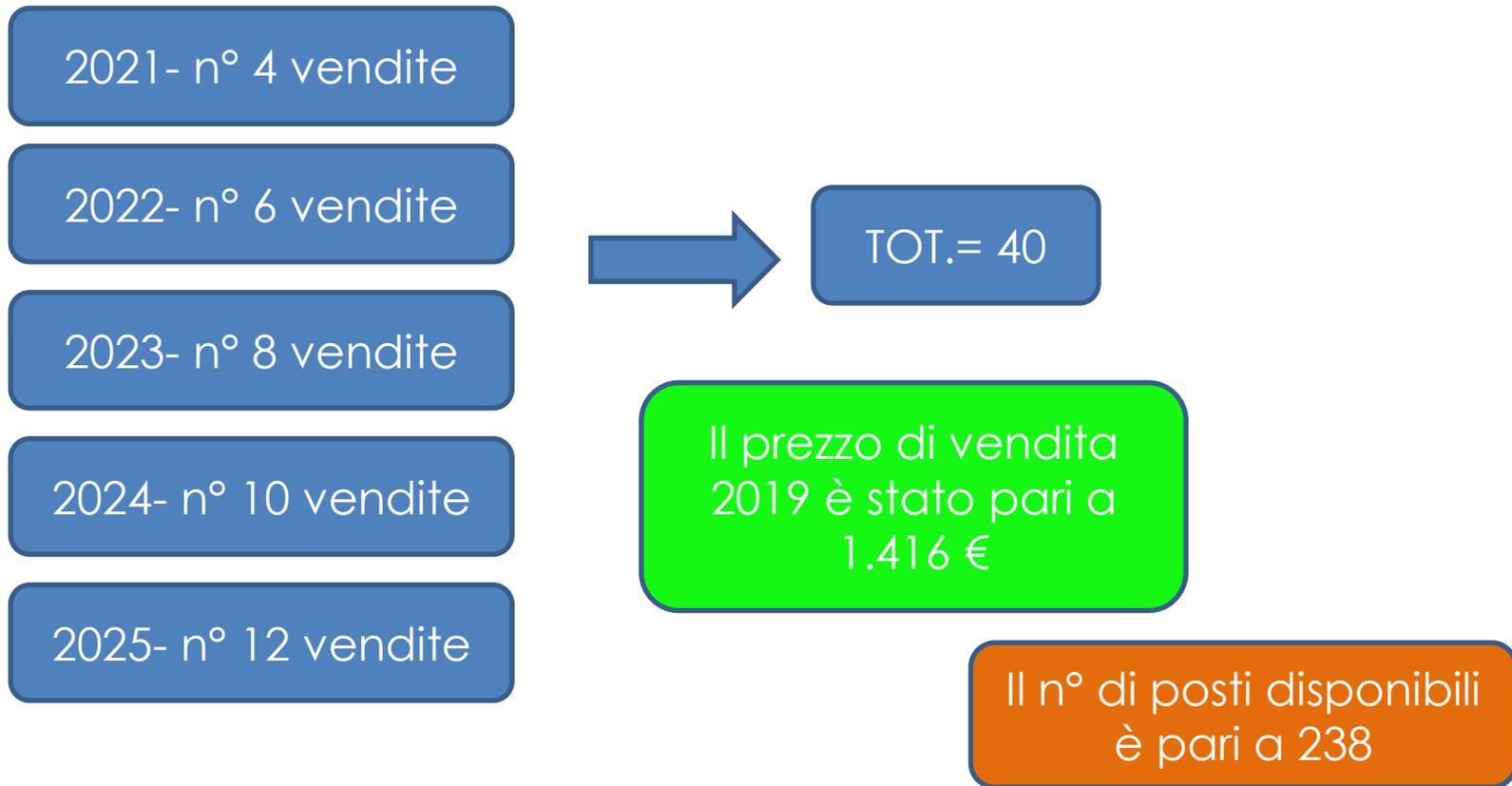


Al fine di promuovere l'inumazione nei Campi di Pregio, che comunque rappresenta una soluzione qualitativamente più elevata rispetto alle inumazioni normali, si ritiene di intraprendere e rilanciare alcune iniziative con carattere prevalentemente informativo attraverso:

Iniziative commerciali

- campagna informativa nei momenti del periodo dei defunti
- Inserire nelle comunicazioni periodiche per il rinnovo delle lampade votive, una specifica informativa sul servizio
- sviluppare ed intensificare la comunicazione verso le agenzie funebri, che sono il fattore chiave per far indirizzare il cliente verso la scelta di queste soluzioni

Dal punto di vista economico, considerando che il progetto tecnico è in sostanza completato, l'iniziativa commerciale si pone come obiettivo quello di riuscire ad incrementare le vendite nei prossimi anni, secondo il seguente percorso, che, seppur limitato sia in termini di quantità che di valore, permetterebbe di creare un volano positivo:



INDICE

1. Contesto economico Italia
2. Scenari attuali
 1. Analisi mortalità
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - a. analisi cremazione
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - b. Propensione servizi cimiteriali (tendenza)
3. Bsc
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
4. Bsf
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
5. Proiezione AS –IS al termine concessione
6. Analisi strategica interna: mappatura rischi ed opportunità
7. Nuove linee strategiche :
 - a. Sintesi degli obiettivi
 - b. Nuovi Servizi:
 - a. Sviluppo attività crematoria
 - b. Obitorio Qualificato
 - c. Cimitero animali
 - d. Promozione nuovi mercati
 1. area metropolitana
 2. fuori regione
 - c. Sviluppo BSF: piano
 - d. Promozione comunicazione BSC e BSF
 - e. Nuovo modello organizzativo ed efficientamento costi
 - f. Azioni di marketing :
 - a. Sviluppo e Promozione Campo di pregio in Certosa
 - b. Ufficio commerciale rinnovi
 - c. Previdenza Funeraria
8. Piano investimenti
9. Piano economico e finanziario 2020-2025
10. Modifica articolo 30 statuto

Incentivazione rinnovi

Il contesto attuale vede un contributo importante sui ricavi aziendali dei rinnovi delle concessioni.

Tali rinnovi sono relativi alle concessioni scadute per i loculi.

Dal 2017 al 2018, come si evince dai dati, si è rilevato un calo, mentre nel 2019 si è riscontrata una maggior propensione da parte dei clienti al rinnovo delle concessioni per loculi.

Nel 2019 il ricavo per i rinnovi è stato pari a 1.195.000 €.

Analizzando le scadenze previste, è importante rilevare che dal 2022 le scadenze si ridurranno fortemente, a causa del termine di sovrapposizione di periodi di scadenza dei rinnovi potenziali.

Il progetto di iniziativa commerciale si pone come obiettivo quello di creare le condizioni per mantenere ad un livello significativo la propensione percentuale al rinnovo.

Comunque sarà inevitabile un calo del numero complessivo con evidenti effetti sul conto economico aziendale.

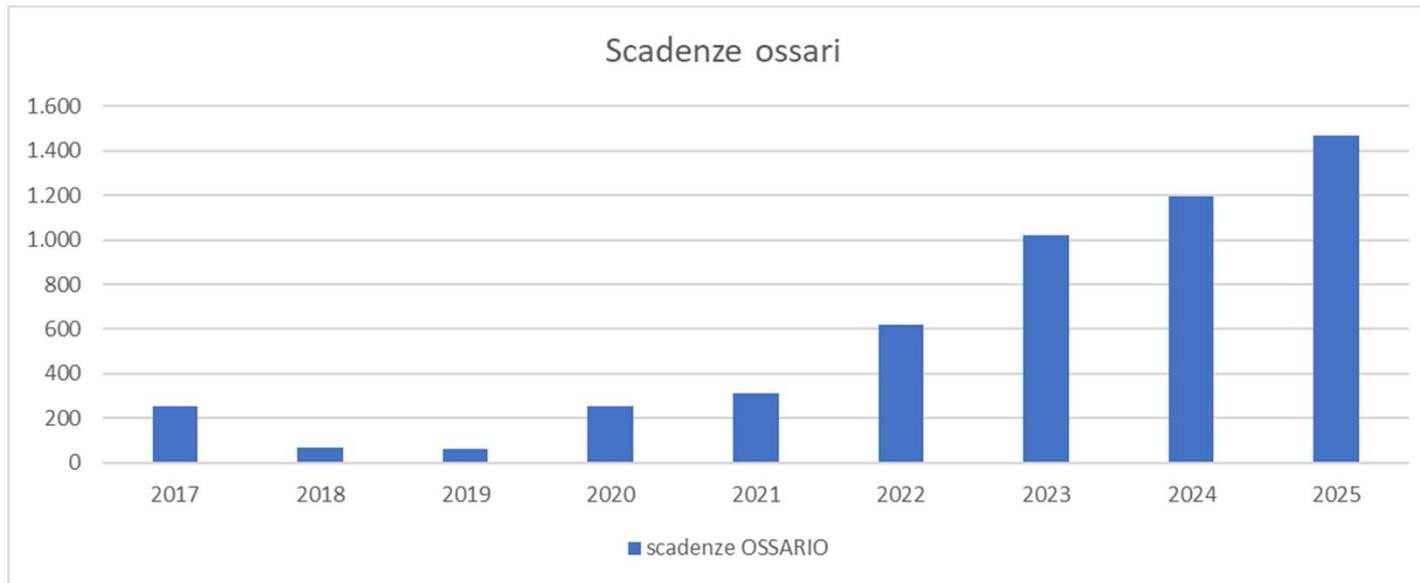
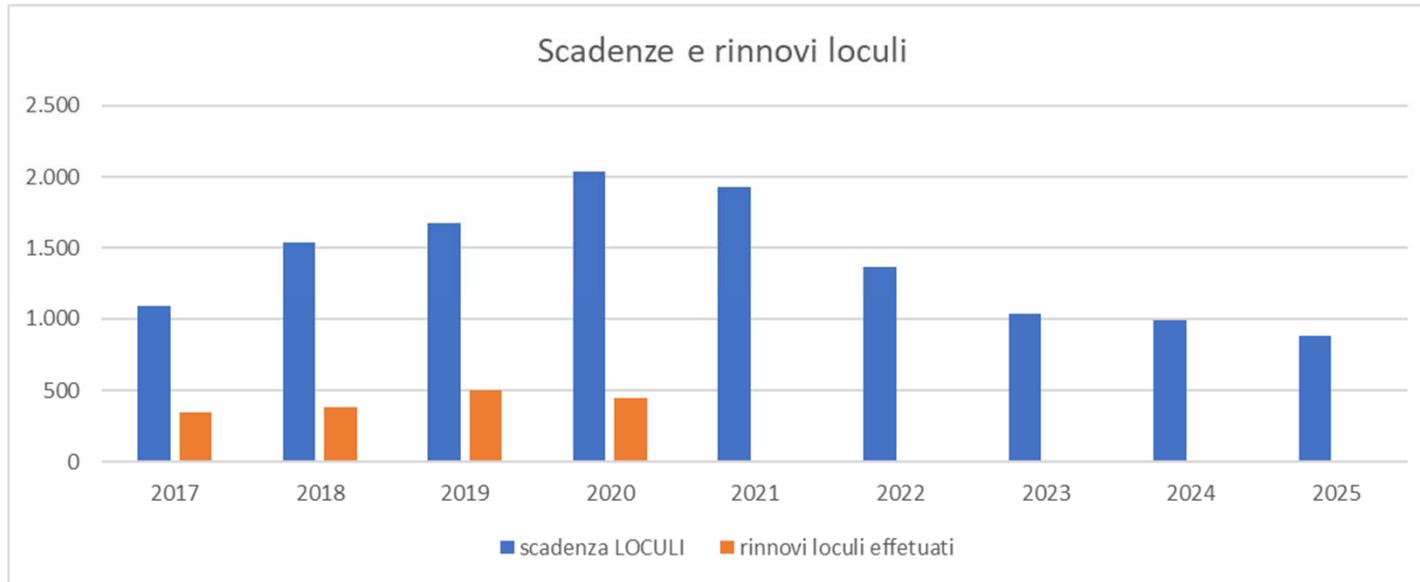
Dal punto di vista organizzativo, si cercherà di migliorare la sensibilità della funzione commerciale, attraverso la focalizzazione di tutto il personale commerciale alla massimizzazione dei rinnovi.

I percorsi già attivati, prevedono un contatto diretto telefonico e per appuntamento con la clientela laddove sono disponibili i riferimenti.

In carenza dei contatti, si continuerà alla loro ricerca tramite informative ad hoc lasciate nei pressi dei loculi, migliorando la documentazione utilizzata.

L'obiettivo al contatto diretto è inoltre stato previsto nel sistema incentivante aziendale per il 2020.

Per quanto riguarda gli ossari, le previsioni delle scadenze, poco significative fino al 2020, mostrano livelli crescenti dal 2020, per cui sono in attivazione analoghe iniziative a quelle attivate per i loculi.



LOCULI - Pianificazione e previsione su rinnovi

tipo	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Loculi fanciulli di fianco			1	1					4	1
Loculi fanciulli di testa	4	6	9	10	6	11	7	7	10	
Loculi multipli		1	3	5	3	3		5	9	
Loculo di fianco	83	70	156	65	128	80	84	42	39	
Loculo di testa	904	1.309	1.409	1.833	1.655	1.085	828	826	726	
Loculo doppio	99	156	96	125	134	187	110	103	88	
Loculo multiplo doppio ordine		1	3		1	1	6	5	5	
	1.090	1.544	1.677	2.038	1.927	1.367	1.035	992	878	
rinnovi loculi	347	385	502	367	481	341	258	248	219	
% rinnovo	32%	25%	30%	18%	25%	25%	25%	25%	25%	
non rinnovati	743	1.159	1.175	1.671						
progressivo		1.902	3.077	4.748						
% recupero rinnovi dal 2017	0%	1%	1%	5%						
recupero rinnovi	0	11	11	79						
progressivo recupero		11	22	101	101					
rinnovi piano					582	341	258	248	219	
p_medio rinnovo	2.270	2.475	2.380	2.623	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	
ricavo ipotizzato	787.835	952.985	1.194.938	962.641	1.396.800	818.400	619.200	595.200	525.600	

In rosso le aspettative recepite nel piano.

OSSARI - Pianificazione e previsione su rinnovi

	tipo	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
OSSARIO	Ossario di fianco	1	1		5		5	17	23	37
	Ossario di testa	142	40	29	115	151	346	513	560	791
	Ossario doppio di fianco	6	2	3	4	11	7	55	65	31
	ossario doppio di testa	104	25	30	126	151	253	425	543	600
	Ossario multiplo	2	1		1	1	9	10	6	8
	Ossario multiplo doppio ordine				1					
scadenze OSSARIO		255	69	62	252	314	620	1.020	1.197	1.467
	rinnovi loculi effettuati					63	124	204	239	293
	% rinnovo					20%	20%	20%	20%	20%
	p_medio rinnovo					450	450	450	450	450
	<i>hp. Di massima</i>									
	ricavo ipotizzato	-	-	-	-	28.260	55.800	91.800	107.730	132.030

Si pone in evidenza che i rinnovi non effettuati potrebbero generare disponibilità di ossari, riducendo l'esigenza di nuove costruzioni. Tale elemento verrà approfondito nei prossimi mesi, al fine di ottimizzare le risorse disponibili.

In rosso le aspettative recepite nel piano.

INDICE

1. Contesto economico Italia
 2. Scenari attuali
 1. Analisi mortalità
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - a. analisi cremazione
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - b. Propensione servizi cimiteriali (tendenza)
 3. Bsc
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
 4. Bsf
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
 5. Proiezione AS –IS al termine concessione
 6. Analisi strategica interna: mappatura rischi ed opportunità
 7. Nuove linee strategiche :
 - a. Sintesi degli obiettivi
 - b. Nuovi Servizi:
 - a. Sviluppo attività crematoria
 - b. Obitorio Qualificato
 - c. Cimitero animali
 - d. Promozione nuovi mercati
 1. area metropolitana
 2. fuori regione
 - c. Sviluppo BSF: piano
 - d. Promozione comunicazione BSC e BSF
 - e. Nuovo modello organizzativo ed efficientamento costi
 - f. Azioni di marketing :
 - a. Sviluppo e Promozione Campo di pregio in Certosa
 - b. Ufficio commerciale rinnovi
 - c. Previdenza Funeraria
-
8. Piano investimenti
 9. Piano economico e finanziario 2020-2025
 10. Modifica articolo 30 statuto

Previdenza cimiteriale

L'obiettivo principale è quello di offrire un servizio che consenta ai clienti ancora in vita la decisione di come collocare le proprie spoglie mortali e sollevare da tale compito i propri famigliari.

Già oggi è possibile richiedere in concessione un posto al cimitero prima del decesso. A questa offerta verrebbe abbinata anche la possibilità di predisporre una volontà alla sistemazione nella concessione, indipendentemente dalla forma di sepoltura (Cadavere, cenere etc.), con relativo versamento del corrispettivo legato alle attività operative.

Il progetto prevede la verifica della possibilità di raccolta da parte di BSC delle volontà espresse da clienti del servizio; lasciando depositata presso la Società le proprie volontà rispetto alle scelte riguardanti la propria sepoltura.

Potrebbe essere coinvolta nel processo anche So. Crem, per l'acquisizione nell'atto testamentario della collocazione delle ceneri nella concessione/spese cremazione con il pagamento delle attività post-mortem.

Ai fini dell'attivazione di questo servizio sono necessarie alcune attività:

- Un'analisi di mercato per verificare la reale necessità di questo servizio
- Verifica dei presupposti giuridici per poter consentire da parte di BSC il rispetto dei termini contrattuali
- avviare un confronto con il Comune per introdurre una nuova modulistica/voce costo con eventuale scontistica

Dal punto di vista economico, ad oggi è nella sostanza difficile fare delle previsioni sugli impatti dell'offerta sui bilanci dei prossimi anni, in quanto oltre a conoscere la propensione per questo servizio bisognerebbe ipotizzare la data del decesso del cliente e prevedere in quel periodo ricavi e costi. L'aleatorietà è dunque molto elevata, per cui ai fini del presente piano si è definito di non inserirne la quantificazione.

Peraltro, uno degli obiettivi dell'offerta è quello di garantire le volontà del cliente, oggi spesso riportate dai parenti al momento del decesso.

Piano operativo

Focalizzazione del servizio

- Avviare un percorso con So.Crem/Umanitaria dove tramite loro vengono raccolte le volontà dei soci sulla collocazione dell'urna cineraria all'interno dei cimiteri bolognesi con il versamento degli importi relativi
- In alternativa, individuare altre soluzioni giuridiche
- A seguito della verifica, individuazione chiara del servizio da erogare (concessione + tumulazione/oppure anche cremazione)
- Verifica con ufficio legale del CO.BO e con l'ufficio legale di BSC la possibilità di predisporre un contratto/modulistica in cui il mandante delega il gestore del cimitero ad occuparsi della sistemazione del defunto;
- Verifica con i consulenti contabili della contabilizzazione degli introiti derivanti dalla sottoscrizione dei contratti
- Verifica possibilità di attivare con Assicurazione/Istituto di Credito la sottoscrizione di un contratto di previdenza cimiteriale
- Proposta modifica del RPML sull'inizio di concessione al momento del decesso
- Elaborazione di un preciso contratto (il defunto non può essere spostato fino a termine concessione)

Marketing

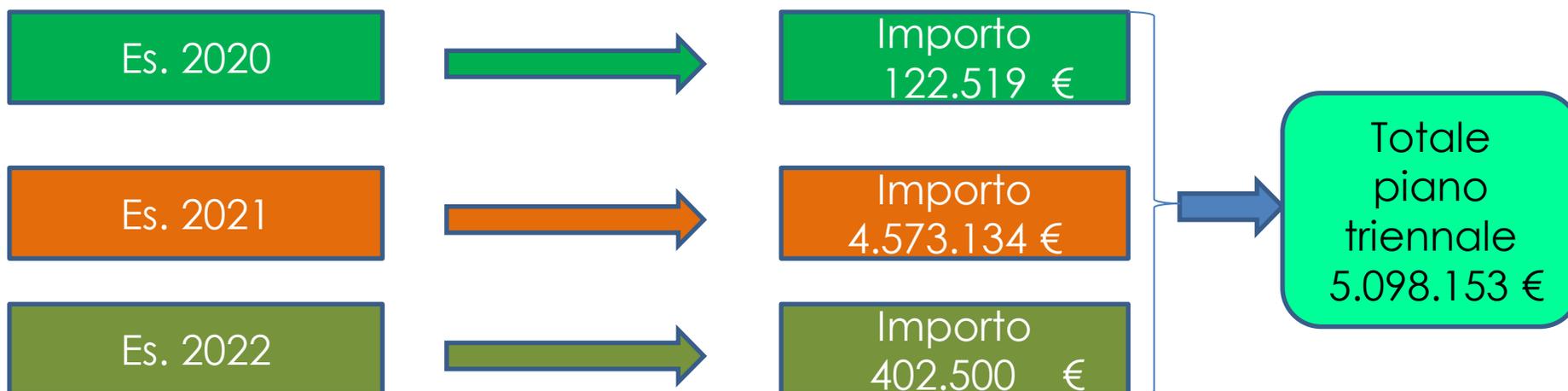
- Individuazione delle modalità di pubblicizzazione del servizio e di proposizione ad agenzie ed utenti

INDICE

1. Contesto economico Italia
2. Scenari attuali
 1. Analisi mortalità
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - a. analisi cremazione
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - b. Propensione servizi cimiteriali (tendenza)
3. Bsc
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
4. Bsf
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
5. Proiezione AS –IS al termine concessione
6. Analisi strategica interna: mappatura rischi ed opportunità
7. Nuove linee strategiche :
 - a. Sintesi degli obiettivi
 - b. Nuovi Servizi:
 - a. Sviluppo attività crematoria
 - b. Obitorio Qualificato
 - c. Cimitero animali
 - d. Promozione nuovi mercati
 1. area metropolitana
 2. fuori regione
 - c. Sviluppo BSF: piano
 - d. Promozione comunicazione BSC e BSF
 - e. Nuovo modello organizzativo ed efficientamento costi
 - f. Azioni di marketing :
 - a. Sviluppo e Promozione Campo di pregio in Certosa
 - b. Ufficio commerciale rinnovi
 - c. Previdenza Funeraria
8. Piano investimenti
9. Piano economico e finanziario 2020-2025
10. Modifica articolo 30 statuto

ASSUNZIONI SU INVESTIMENTI

Nel corso del 2019 è stato approvato il piano degli investimenti per il triennio sulla base delle necessità emerse a salvaguardia del patrimonio storico- culturale di BSC e per lo sviluppo di nuovi progetti.



Si evidenzia che nel triennio sono già presenti, tra gli altri, i progetti dell'Obitorio Qualificato (2.150.000 €), della terza linea del forno crematorio (630.000 €) e della ristrutturazione degli uffici (485.000 €).

n.b. suddivisione annuale rivista a settembre 2020

Investimenti già deliberati, da realizzare all'interno del triennio

Nome attività	proiezione 31/12/20	proiezione 31/12/21	proiezione 31/12/22
114 carbonatazione lato ovest della Certosa - Ripristino del calcestruzzo ammalorato nel Cimitero della Certosa	72.519	-	-
116 Rinforzo parete Cimitero Israelitico	-	18.144	-
112 Risanamento e tinteggiature zona monumentale - risanamento e tinteggiatura di parti della zona monumentale a completamento di parti ove sono state effettuate opere di ripristino del coperto	-	185.115	-
86 Ampliamento Forno Crematorio - Installazione terza linea cremazione	-	630.000	-
90 Segnaletica Direzionale Certosa - Installazione della segnaletica direzionale nella zona monumentale del Cimitero della Certosa	-	20.000	-
100 Ex forno riorganizzazione uffici comunali e adeguamento sicurezza - Ristrutturazione e recupero dell'ex forno crematorio con trasformazione ad uffici del Comune di Bologna propedeutico alla ristrutturazione e messa in sicurezza degli	-	220.099	-
97 Messa in sicurezza percorsi Tombe cimitero monumentale Certosa - Verifica della tenuta/portata della pavimentazione nella zona monumentale con ripristino e certificazione delle stessa.	-	29.799	-
07 CHIOSTRO 2.0 - Completamento finiture nuovo chiostro per sepolture in ossario realizzato in zona adiacente ad ex forno crematorio	-	300.000	-
14 TELERISCALDAMENTO CREMATORIO BORGHI CON COLLEGAMENTO CT UFFICI - costruzione impianto di teleriscaldamento che oltre al crematorio riscalda anche gli uffici e spogliatoi cimiteriali al fine di evitare inutili sprechi di energia.	-	100.902	-
121 Dissuasori elettromeccanici entrata piangoloni e Dotti - Cimitero della Certosa - Installazione di dissuasori atti ad impedire l'accesso di veicoli non autorizzati	-	36.776	-
129 Dissuasori elettromeccanici entrata Borgo Panigale - Cimitero di Borgo Panigale - Installazione di dissuasori atti ad impedire l'accesso di veicoli non autorizzati	-	13.154	-
101 Ristrutturazione Uffici Commerciali e sistemazione archivio - Ampliamento uffici con messa a norma degli archivi e recepimento CPI	-	485.000	-
32 Campo di inumazione di pregio - Campo inumazione con arredo verde particolarmente curato.	-	-	140.000
39 BIS Consolidamento percorsi carrabili 1 e dal 4 al 13 Cimitero Certosa - Consolidamento dei percorsi nelle zone di passaggio degli escavatori e mezzi pesanti in generale utilizzati per le operazioni cimiteriali	-	171.645	-
investimenti straordinari per attività non prevedibili / urgenze 2021	-	262.500	-
investimenti straordinari per attività non prevedibili / urgenze 2022	-	-	262.500
Nuovo Obitorio / Casa del commiato	50.000	2.100.000	-
TOTALE	122.519	4.573.134	402.500

Ai fini dell'elaborazione del presente piano, è stato necessario sviluppare un'analisi sui possibili interventi da effettuare per gli anni 2023-2024-2025. Pur nella consapevolezza del carattere puramente indicativo delle proposte e del loro sviluppo nel triennio, si ritiene importante presentarle al fine di stimolare le opportune considerazioni.

A livello preventivo si sono stimati in circa 3.200.000 € le disponibilità. Il piano, al termine del recepimento di tutti gli elementi e delle ipotesi precedentemente esposte, ne genererà ulteriori 916.000: tale valore dovrà trovare un'allocazione, anche sulla base delle analisi da svolgere relative alle necessità strutturali a fine concessione.

PROGETTI 2023-2025 Tot. 3.200.000 €

- Realizzazione ca. 2.074 ossari: 450.000 €
- Manutenzione coperture e realizzazione linee vita: 1.200.000 €
- Tinteggiature e ripristini in zona monumentale: 500.000 €
- Pannelli fotovoltaici: 300.000 €
- Progetto Paesaggistico Certosa: 250.000 €
- Museo Multimediale (ex DOS): 500.000 €

Interventi di costruzione e manutentivi

Realizzazione ca. 2.074 ossari: 450.000 €

- In base alle previsioni inserite nel presente piano si è manifestata l'esigenza di circa 3.400 ossari da cedere in concessione dal 2020 al 2025, di cui 2.800 dal 2021.
- in attesa di valutare eventuali disponibilità generate dalle scadenze previste nei cinque anni, si ritiene di poterne costruire almeno 2,070, per coprire il fabbisogno .

Manutenzione coperture e realizzazione linee vita: 1.200.000 €

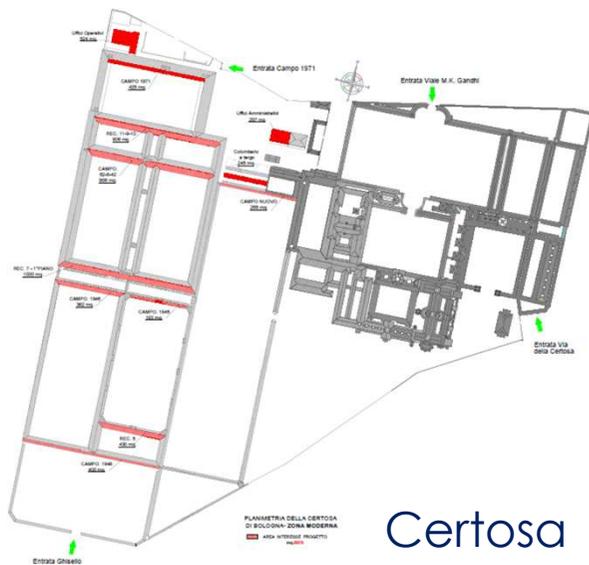
- Tali interventi consentiranno di procedere nel percorso di miglioramento delle condizioni strutturali della Certosa.

Tinteggiature e ripristini in zona monumentale: 500.000 €

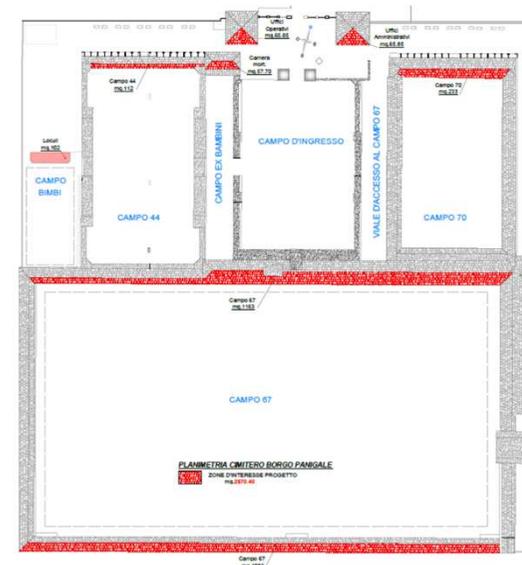
- All'interno della zona monumentale verranno effettuati interventi riguardanti miglioramenti delle strutture che necessitano di ripristino

Pannelli fotovoltaici: 300.000 €

- Realizzazione nella parte non monumentale di un sistema di produzione di energia tramite pannelli fotovoltaici
- Aderendo ai progetti di sostenibilità ambientali sposati dal Comune di Bologna, si vogliono perseguire obiettivi di risparmio energetico
- Nella zona moderna del cimitero della Certosa ci sono 5976 metri quadrati di coperti esposti a sud e quindi idonei per l'installazione di pannelli fotovoltaici in grado di generare circa 523 Kw di picco.
- Nella zona moderna del cimitero di Borgo Panigale ci sono 2870 metri quadrati di coperti esposti a sud e quindi idonei per l'installazione di pannelli fotovoltaici in grado di generare circa 251 Kw di picco.



Certosa

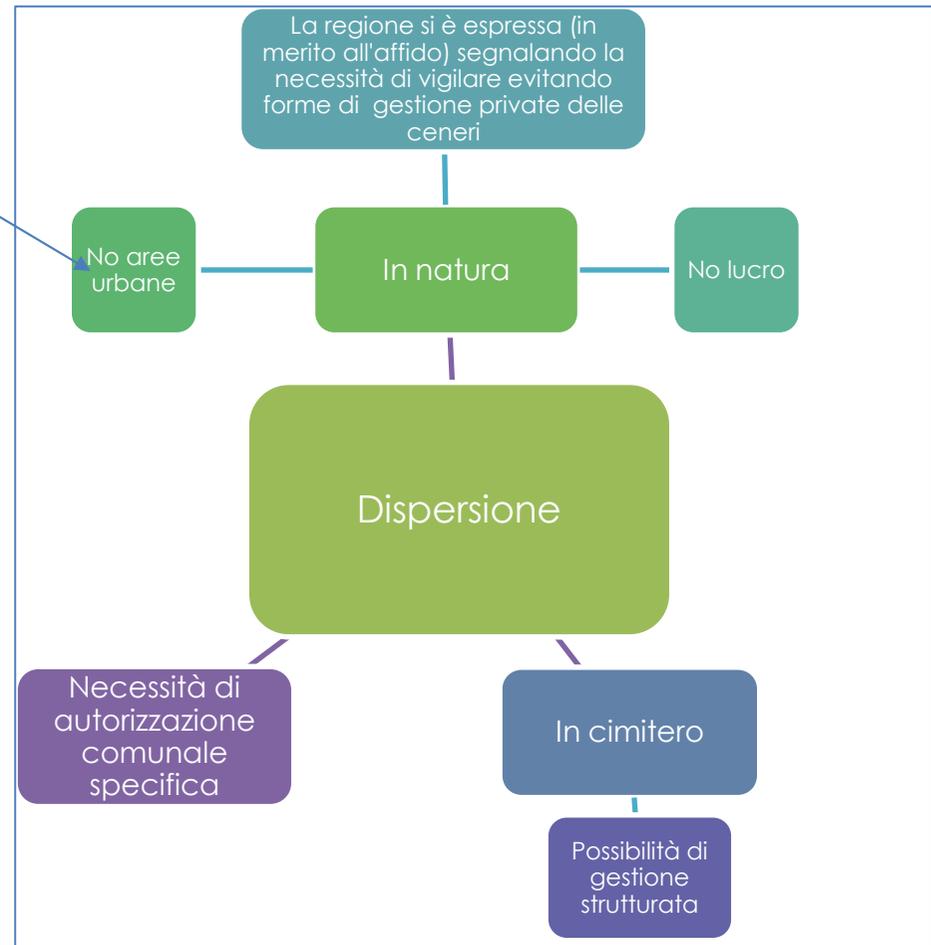
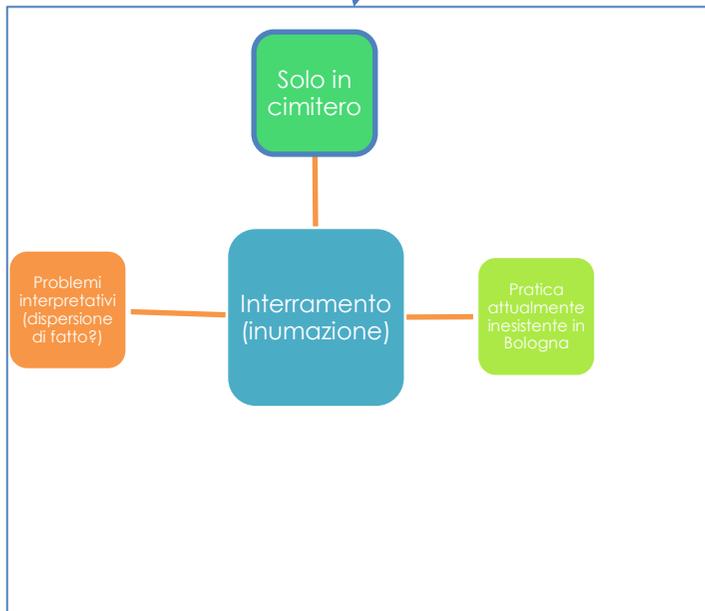
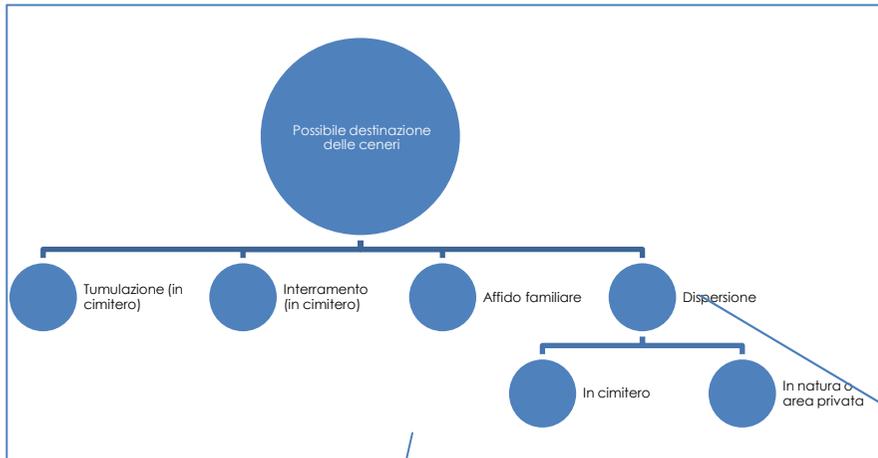


Borgo Panigale

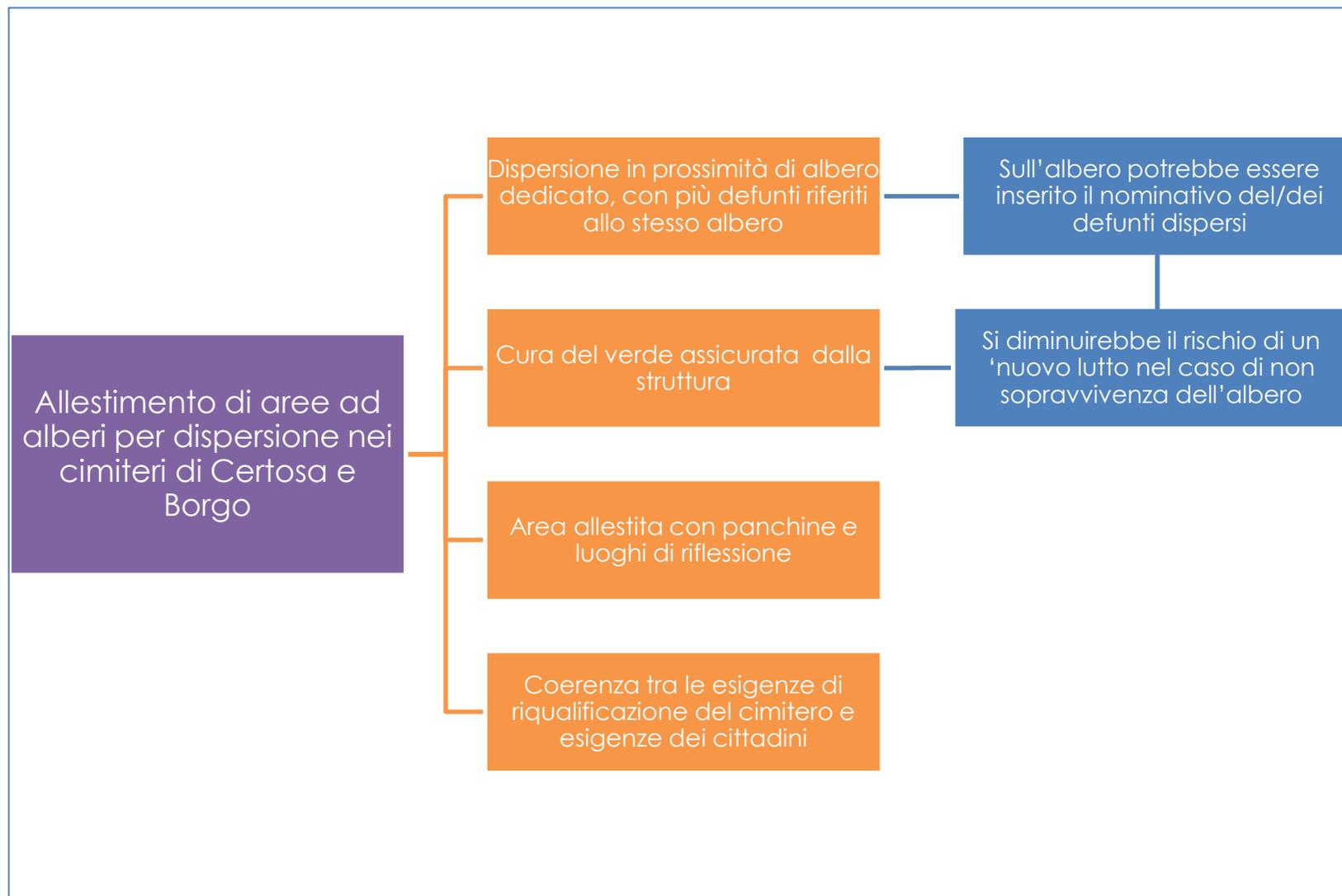
Progetto Paesaggistico Certosa: 250.000 €

- L'investimento ha il carattere di studio preventivo ai fini di definire da parte di BSC una visione strutturale sul paesaggio e i giardini della Certosa
- L'obiettivo comune ad altre iniziative esposte nel presente piano è quello di rendere nel tempo la Certosa un «luogo vivo», **un giardino artistico**, frequentato dalla cittadinanza e da altri visitatori
- Si potrebbero creare giardini, prati, parchi alberati dove piantare piante autoctone robuste e longeve dove poter vedere gli alberi crescere nel tempo, considerando il luogo cimiteriale come un'occasione di riqualificazione ambientale per tutta la città
- Questo progetto paesaggistico potrebbe individuare una specifica area nel cimitero di Borgo Panigale in cui realizzare un **parco / bosco per la dispersione delle ceneri**

- Approfondimento su campo inumazione/dispersione ceneri in parco



Un possibile contemperamento delle esigenze



Museo Multimediale (ex DOS): 500.000 €



- L'edificio sede del DOS (Deposito Osservazione Salme)/Obitorio è la struttura collocata all'interno del Cimitero della Certosa che assolve, in un unico luogo fisico, agli obblighi previsti dagli artt. 12 e 13 del DpR 285/1990.
- Al momento della realizzazione del nuovo obitorio, prevista attualmente per fine 2021 tale struttura si renderà disponibile per nuovi scopi
- L'idea progettuale è la creazione di un museo multimediale della memoria della città di Bologna e del suo cimitero principale, che unisca idealmente i luoghi del ricordo e della storia della città.
- Un Progetto Culturale partecipato promosso da BSC e in collaborazione con Istituzione Musei che abbia come obiettivo la valorizzazione della memoria della città e di tutto un territorio e delle eccellenze e dei cimeli del luogo.
- Il Museo Multimediale, ubicato nei suggestivi spazi del DOS, potrebbe coniugare cultura, innovazione e tecnologia per valorizzare con un percorso sensoriale, ai piani del palazzo, dal sotterraneo al sottotetto, dove grazie a scenografie digitali, videomapping, giochi di suoni e parole, il visitatore potrà immergersi nella narrazione.
- Le sale, allestite con postazioni interattive, consentiranno di esplorare la storia della Certosa che si intreccia con quella della città, approfondirne gli aspetti storici, artistici, monumentali e culturali, ripercorrendo il legame indissolubile tra la Certosa e la Città.
- Dal punto della gestione, tale spazio potrebbe essere concesso all'Istituzione Musei Cittadini con corresponsione a BSC di una % da definire sugli incassi percepiti

Per il periodo 2021-2025, sono inoltre previsti altri investimenti non rientranti nel conteggio di quelli «istituzionali» definiti dallo statuto societario.

Si tratta dell'investimento relativo al Cimitero degli Animali per € 80,000 ca., già descritto in precedenza, e degli investimenti previsti per il rinnovo del parco mezzi ed attrezzature operative così come di seguito schedulato:

piano mezzi	2021	2022	2023	2024	2025
FIAT PANDA VAN					10.500
FIAT PUNTO CLASSIC VAN ACTUAL 5P4P				13.000	
PIAGGIO APECAR 50					3.500
PIAGGIO APECAR 703					7.000
PIAGGIO APECAR 703					7.000
PIAGGIO APE CAR 703		7.000			
PIAGGIO APE CAR 703		7.000			
PIAGGIO APE 50 PIANALE			3.500		
PIAGGIO APE 50			5.500		
PIAGGIO APE 50				3.500	
PIAGGIO LIBERTY 50		2.500			
PIAGGIO LIBERTY 50				2.500	
PIAGGIO LIBERTY 50				2.500	
PIAGGIO APECAR P703 C/CASSONE RIBALTABILE				7.000	
FAI MINTRAX 240	40.000				
FKI PALA (MACCHINA OPERATRICE)			30.000		
GOLDONI TP3				20.000	
KOMATSU PC45 R-8		60.000			
KOMATSU PC 75 R-2			35.000		
TRATTORE NEW HOLLAND				30.000	
KOMATSU PC 15 R-8					10.000
MULETTO Ex SOCREM	15.000				
SOLLEVATORE ROSSI LINDO		15.000			
SOLLEVATORE VEMPA			25.000		
TRASPORTABARE OSCAR MARTA				10.000	
TRASPORTABARE OSCAR MARTA					10.000
TRASPORTABARE OSCAR MARTA				10.000	
TRASPORTABARE GIALLO					10.000
TRASPORTABARE SHUTTLE IDEA				10.000	
MULETTO ROBUSTUS ST 50	15.000				
MULETTO ROBUSTUS ETV 450	15.000				
MACCHINA ELETTRICA CLUB CAR MOVINCAR		10.000			
MACCHINA ELETTRICA TOP GUN					15.000
totale nuovi invest.	85.000	101.500	99.000	108.500	73.000

TOTALE
INVESTIMENTO
=
467.000 €

INDICE

1. Contesto economico Italia
2. Scenari attuali
 1. Analisi mortalità
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - a. analisi cremazione
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - b. Propensione servizi cimiteriali (tendenza)
3. Bsc
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
4. Bsf
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
5. Proiezione AS –IS al termine concessione
6. Analisi strategica interna: mappatura rischi ed opportunità
7. Nuove linee strategiche :
 - a. Sintesi degli obiettivi
 - b. Nuovi Servizi:
 - a. Sviluppo attività crematoria
 - b. Obitorio Qualificato
 - c. Cimitero animali
 - d. Promozione nuovi mercati
 1. area metropolitana
 2. fuori regione
 - c. Sviluppo BSF: piano
 - d. Promozione comunicazione BSC e BSF
 - e. Nuovo modello organizzativo ed efficientamento costi
 - f. Azioni di marketing :
 - a. Sviluppo e Promozione Campo di pregio in Certosa
 - b. Ufficio commerciale rinnovi
 - c. Previdenza Funeraria
8. Piano investimenti
9. Piano economico e finanziario 2020-2025
10. Modifica articolo 30 statuto

Di seguito lo sviluppo del **Conto Economico** del Piano 2020-2025

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
RICAVI NETTI OPERATIVI	10.424.961	10.426.390	10.157.362	10.274.671	10.341.997	10.183.449	10.198.914	9.866.408	10.096.087
COSTI DI GESTIONE DEL SERVIZIO	(6.541.288)	(6.423.973)	(6.174.774)	(6.425.094)	(6.235.528)	(6.304.197)	(6.213.124)	(6.077.350)	(6.064.493)
MARGINE DIRETTO	3.883.673	4.002.417	3.982.588	3.849.576	4.106.469	3.879.252	3.985.790	3.789.058	4.031.593
COSTI AMMINISTRATIVI - GENERALI	(1.031.393)	(1.156.880)	(1.151.073)	(1.300.694)	(1.234.450)	(1.240.879)	(1.247.371)	(1.253.929)	(1.260.553)
EBITDA	2.852.280	2.845.537	2.831.515	2.548.882	2.872.019	2.638.373	2.738.418	2.535.128	2.771.041
AMMORTAMENTI E ACC.TI	(869.566)	(803.852)	(748.473)	(769.129)	(939.641)	(960.973)	(993.722)	(1.060.845)	(995.144)
EBIT OPERATIVO	1.982.714	2.041.685	2.083.042	1.779.753	1.932.378	1.677.400	1.744.696	1.474.283	1.775.897
GESTIONE FINANZIARIA	(105.662)	(52.218)	(38.378)	(35.768)	(49.373)	(36.495)	(29.915)	(26.913)	(26.913)
GESTIONE NON CARATTERISTICA	369.936	295.423	519.297	407.146	351.028	390.181	422.047	443.920	525.713
GESTIONE STRAORDINARIA	(3.623)	(79.197)	11.829	54.466	15.917	15.917	15.917	15.917	15.917
RISULTATO ANTE IMPOSTE	2.243.364	2.205.693	2.575.790	2.205.597	2.249.949	2.047.003	2.152.744	1.907.207	2.290.613
ONERI TRIBUTARI	(510.726)	(531.631)	(541.494)	(466.560)	(506.640)	(442.047)	(461.757)	(390.411)	(470.883)
UTILE/PERDITA	1.732.639	1.674.062	2.034.295	1.739.037	1.743.309	1.604.956	1.690.987	1.516.796	1.819.730

Si evidenzia che:

- Dal 2022 termina la sovrapposizione delle scadenze delle concessioni loculi
- Nel 2023 e nel 2025 sono previste vendite di tombe di famiglia (1 per anno)

n.b. In linea generale, tutte le ipotesi formulate nell'intero piano, hanno il carattere di previsione e simulazione e, laddove necessario (ad es. tariffe, listini, contratti, etc..), sono subordinate ad eventuale approvazione e definizione degli istituzionali organi competenti.

Di seguito si illustra un dettaglio dei ricavi e le assunzioni fatte per lo sviluppo 2020 - 2025

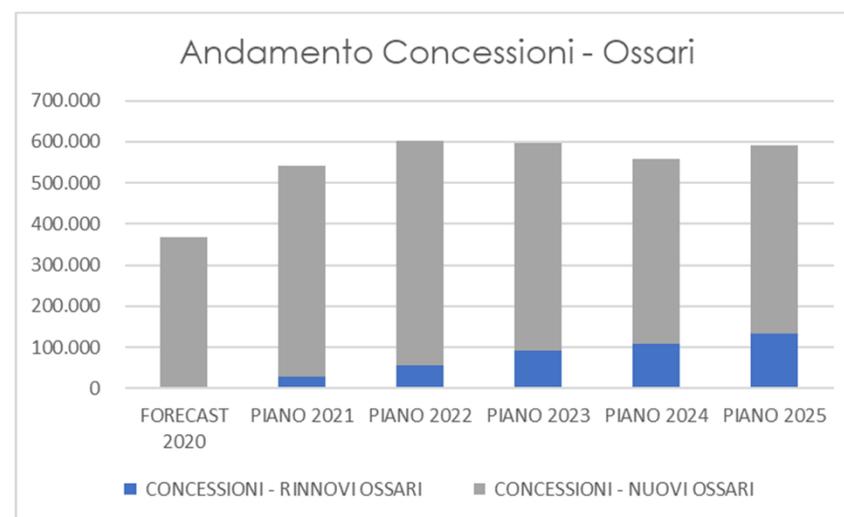
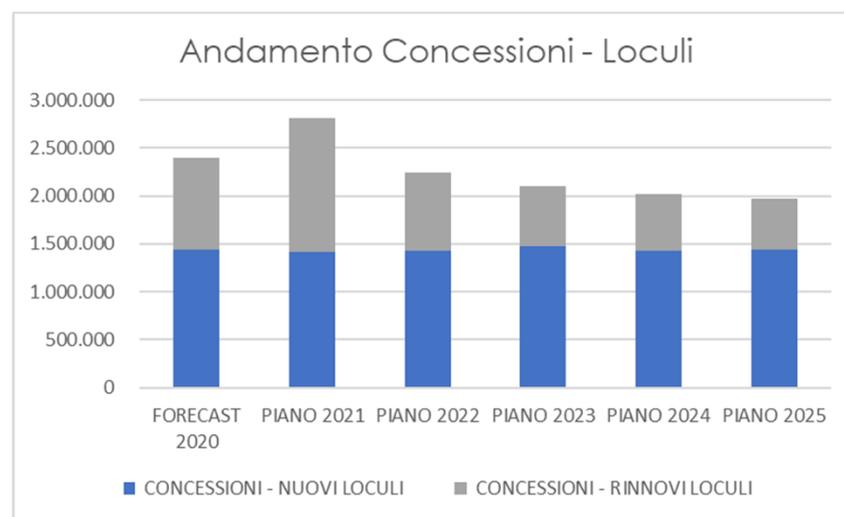
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
RICAVI NETTI OPERATIVI	10.424.961	10.426.390	10.157.362	10.274.671	10.341.997	10.183.449	10.198.914	9.866.408	10.096.087
RICAVI CONCESSIONI	3.496.821	3.366.592	3.369.332	3.146.411	3.370.219	2.872.554	2.868.363	2.608.339	2.743.070
RICAVI OBITORIO QUALIFICATO	44.288	55.452	75.310	83.634	81.405	354.541	357.874	361.239	364.637
RICAVI CIMITERO ANIMALI	0	0	0	0	0	20.000	30.000	45.000	65.000
RICAVI CREMAZIONE	2.847.547	3.045.594	3.082.514	3.569.927	3.372.708	3.434.656	3.451.546	3.454.986	3.517.906
RICAVI OPERAZIONI CIMITERIALI	2.233.665	2.194.455	1.892.389	1.658.420	1.791.092	1.782.308	1.778.873	1.691.664	1.707.321
RICAVI VOTIVE	1.095.450	1.066.889	1.034.445	1.035.726	1.035.406	1.028.223	1.021.092	1.014.013	1.006.986
RICAVI DIRITTI	703.727	688.042	692.056	768.904	692.000	692.000	692.000	692.000	692.000
ALTRI RICAVI	32.000	31.127	29.013	32.489	20.073	20.073	20.073	20.073	20.073
(VARIAZIONE VENDITE E PRESTAZIONI)	(28.537)	(21.761)	(17.697)	(20.841)	(20.906)	(20.906)	(20.906)	(20.906)	(20.906)

L'andamento dei ricavi nel corso del Piano è stato sviluppato in base ad indicatori e a trend storici, ipotizzando un incremento ISTAT pari a 0,8%.

Per quanto riguarda lo sviluppo dei **ricavi** derivanti **dell'Obitorio Qualificato** e dal **Cimitero degli Animali** si rimanda alle specifiche scede di dettaglio.

ASSUNZIONI ECONOMICHE – DETTAGLIO SULLE CONCESSIONI

	FORECAST 2020	PIANO 2021	PIANO 2022	PIANO 2023	PIANO 2024	PIANO 2025
CONCESSIONI	3.146.411	3.370.219	2.872.554	2.868.363	2.608.339	2.743.070
CONCESSIONI - NUOVI LOCULI	1.433.944	1.413.447	1.429.671	1.478.450	1.428.130	1.444.522
CONCESSIONI - RINNOVI LOCULI	962.641	1.396.800	818.400	619.200	595.200	525.600
CONCESSIONI - NUOVI OSSARI	366.931	512.510	546.650	504.047	449.582	460.388
CONCESSIONI - RINNOVI OSSARI	0	28.260	55.800	91.800	107.730	132.030
TOMBE DI FAMIGLIA	371.038	0	0	150.000	0	150.000
CONCESSIONI - FOSSA	11.857	19.202	22.034	24.866	27.698	30.530



Circa le **tombe di famiglia** ne sono state alienate due nel corso del 2020, e si prevede la vendita di altre due, nel 2023 e nel 2025.

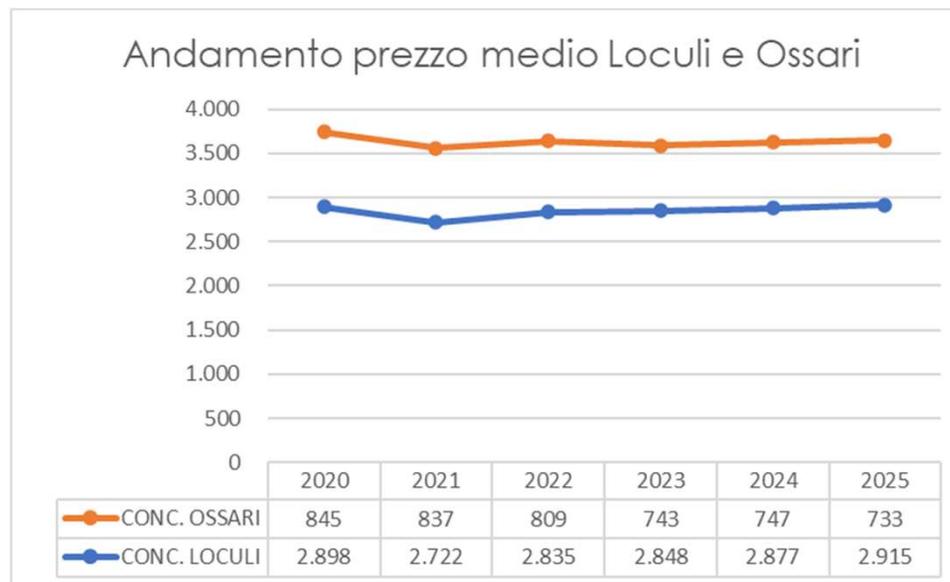
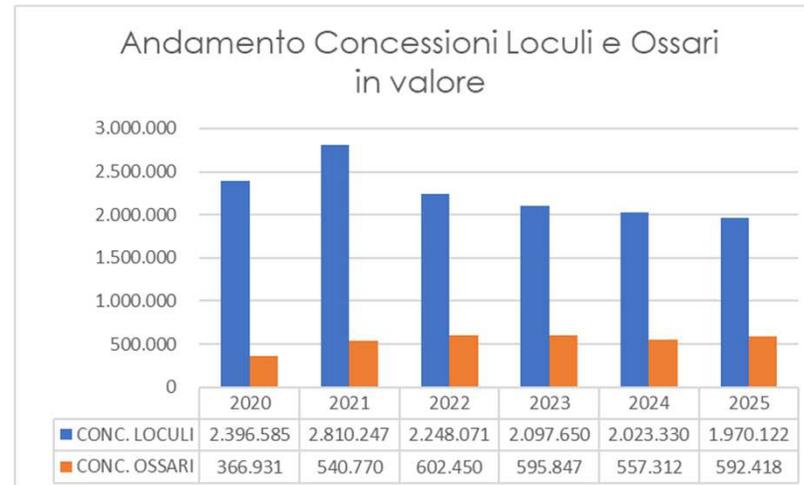
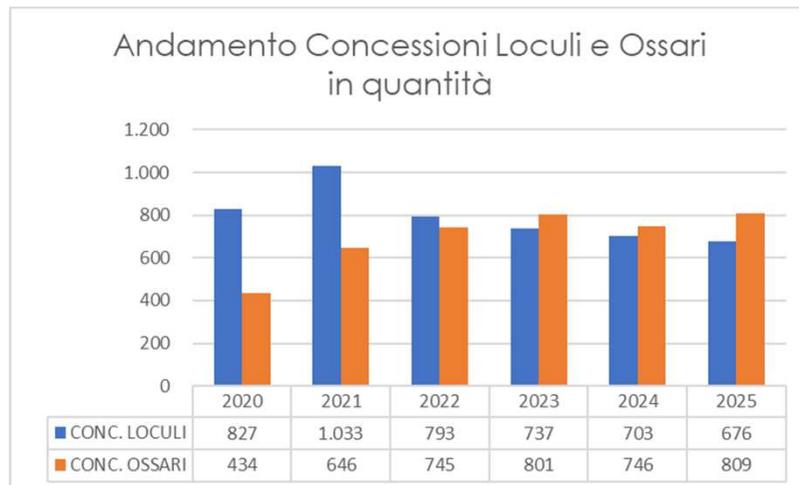
ASSUNZIONI ECONOMICHE
DETTAGLIO SULLE CONCESSIONI DI LOCULI – OSSARI – CAMPI DI PREGIO

	FORECAST 2020	PIANO 2021	PIANO 2022	PIANO 2023	PIANO 2024	PIANO 2025	CAGR 2020/2025
TOTALE DEFUNTI RESIDENTI Comune Bologna	4.726	4.743	4.759	4.775	4.792	4.808	0,3%
RICAVI DA CONCESSIONI/RINNOVI	2.775.373	3.370.219	2.872.554	2.718.363	2.608.339	2.593.070	-1,3%
VOLUMI CONCESSIONI/RINNOVI	1.265	1.686	1.547	1.549	1.462	1.499	3,5%
DI CUI VOLUMI LOCULI e RINNOVI LOCULI	827	1.033	793	737	703	676	-4,0%
DI CUI VOLUMI OSSARI	434	646	745	801	746	809	13,3%
DI CUI INUMAZIONI CAMPO DI PREGIO	4	7	9	11	13	15	30,3%

Nel prospetto sopra non sono compresi i ricavi derivanti dall'alienazione delle Tombe di Famiglia. Si registra una riduzione dei **valori (-1,3%)** e aumento dei **volumi (+3,5%) delle concessioni**. Nello specifico aumenta il volume di vendita degli ossari (+13,3%), mentre diminuisce quello dei loculi (-4%)

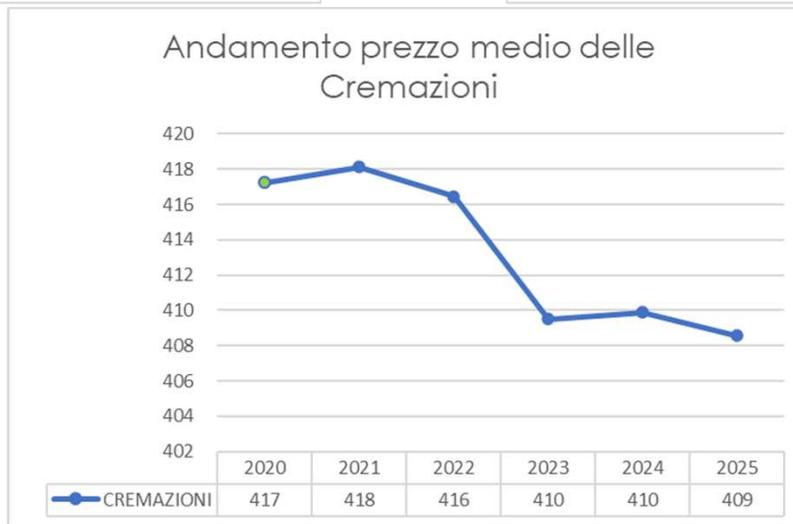
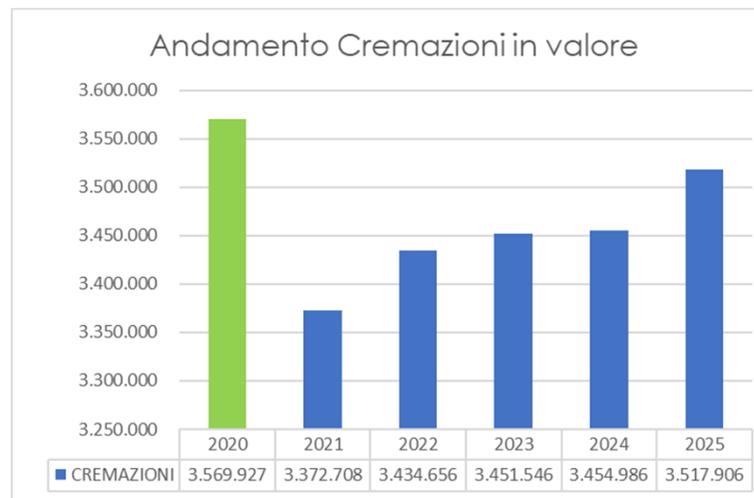
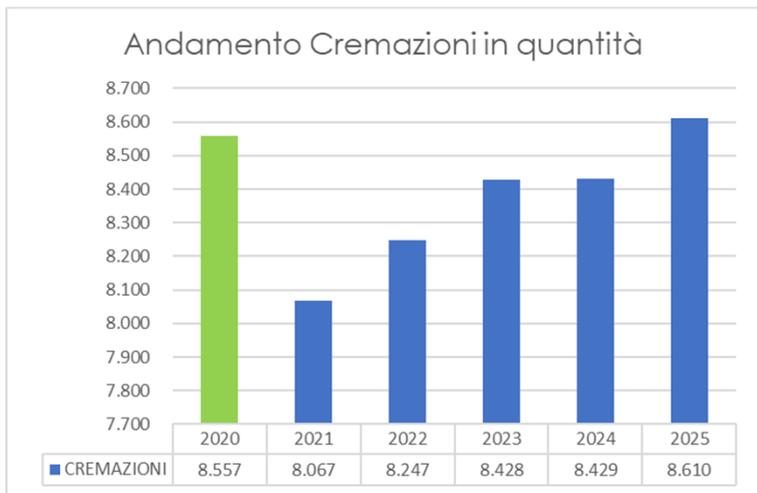
ASSUNZIONI ECONOMICHE – DETTAGLIO SULLE CONCESSIONI

Un ulteriore dettaglio sulle Concessioni di Loculi e Ossari, in termini di quantità, valore e prezzo medio



ASSUNZIONI ECONOMICHE – DETTAGLIO SULLE CREMAZIONI

Per le Cremazioni in termini di quantità e valore, si evidenzia un trend in aumento nel periodo considerato. Per quanto riguarda il prezzo medio si nota un calo 417 € a 409€, dovuto all'incremento delle convenzioni attivate sul totale complessivo di servizi svolti.



ASSUNZIONI ECONOMICHE

Ricavi 2020-2025 – lampade votive

	FORECAST 2020	PIANO 2021	PIANO 2022	PIANO 2023	PIANO 2024	PIANO 2025
RICAVI DA LUCI VOTIVE	1.035.726	1.035.406	1.028.223	1.021.092	1.014.013	1.006.986
VOLUMI LUCI VOTIVE	52.283	51.476	50.714	49.963	49.223	48.494

- o I volumi di lampade votive (comprensivi dei nuovi allacci) sono stati previsti sulla base delle tariffe attuali, incrementate per con l'adeguamento istat annuale (ipotizzato 0,8%)
- o Si sono previsti n° 650 nuovi allacci dal 2021 (media storica)
- o Per i canoni, pur essendo già attivata una politica di contrattualizzazione pluriennale al fine di legare per periodi più lunghi i clienti, si è previsto un calo annuale dal 2021 delle quantità del 1,5% (come media 2019)

ASSUNZIONI ECONOMICHE

Ricavi 2020-2025 – altri ricavi

- I ricavi per le operazioni cimiteriali (**tumulazioni, inumazioni, estumulazioni ed esumazioni**) si evidenziano in calo dal 2021 in virtù delle previsioni sulle concessioni e delle cremazioni e del termine dell'attività di recupero di operazioni non effettuate gli anni precedenti.
- Ricavi legati ai diritti di trasporto previsti stabili per il periodo 2021-2025, mentre nel 2020 si registrerà un picco.
- Per quanto riguarda i ricavi derivanti dell'Obitorio Qualificato e dal Cimitero degli Animali si rimanda alle sezioni dedicate per maggiori dettagli.

ASSUNZIONI ECONOMICHE

Costo del personale

- In attesa dell'analisi organizzativa, è stato ipotizzato un **aumento medio prudenziale** del costo del personale **dell'1% annuo**. Per ulteriori dettagli in merito (es. pensionamenti e sostituzioni) si rimanda alla sezione dedicata.

Costi Obitorio Qualificato e Cimitero degli Animali

- Circa i costi inerenti l'Obitorio Qualificato e al Cimitero degli animali si rimanda alla sezione dedicata

Focus sull'ammontare dei **Costi Operativi**, di cui in seguito verranno illustrate le ipotesi sottostanti allo sviluppo del Piano.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
COSTI DI GESTIONE DEL SERVIZIO	(6.541.288)	(6.423.973)	(6.174.774)	(6.425.094)	(6.235.528)	(6.304.197)	(6.213.124)	(6.077.350)	(6.064.493)
COSTI DEL LAVORO DI SERVIZIO	(2.763.562)	(2.646.406)	(2.646.511)	(2.608.542)	(2.519.501)	(2.507.967)	(2.428.394)	(2.360.634)	(2.325.361)
ALTRI COSTI DEL PERSONALE	(152.130)	(148.973)	(136.922)	(141.092)	(141.092)	(141.092)	(141.092)	(141.092)	(141.092)
PRESTAZIONI ESTERNE	(2.701.383)	(2.615.779)	(2.435.922)	(2.625.845)	(2.584.646)	(2.577.471)	(2.568.920)	(2.522.311)	(2.536.900)
ALTRE PRESTAZIONI ESTERNE	(63.782)	(78.975)	(95.322)	(119.467)	(131.652)	(131.652)	(131.652)	(131.652)	(131.652)
ACQUISTI DI MERCE E GEN. DI CONSUMO	(274.462)	(306.143)	(223.646)	(344.383)	(243.374)	(250.926)	(245.590)	(220.129)	(223.069)
COSTI AGGIUNTIVI CASA COMMiato (no amm.f)	0	0	0	0	0	(52.000)	(52.000)	(52.000)	(52.000)
COSTI AGGIUNTIVI CIMITERO ANIMALI (no amm.f)	0	0	0	0	(3.000)	(13.023)	(14.705)	(16.220)	(18.567)
UTENZE	(436.849)	(453.451)	(455.299)	(428.381)	(454.878)	(472.681)	(473.386)	(475.926)	(478.467)
GESTIONE MEZZI	(40.535)	(41.281)	(40.016)	(43.938)	(43.938)	(43.938)	(43.938)	(43.938)	(43.938)
MANUTENZIONI E RIPARAZIONI	(90.865)	(113.217)	(116.164)	(92.158)	(92.158)	(92.158)	(92.158)	(92.158)	(92.158)
LOCAZIONI E AFFITTI	(17.720)	(19.748)	(24.972)	(21.289)	(21.289)	(21.289)	(21.289)	(21.289)	(21.289)

ASSUNZIONI ECONOMICHE

Costi Operativi

- Per quanto riguarda le **prestazioni esterne operative da socio privato** non è prevista una variazione complessiva dell'importo (pari a circa 2,6 mln di euro complessivi all'anno). Stimati maggiori costi per servizio di cremazione per via dei maggiori volumi. Inoltre i costi per servizi cimiteriali sono stati stimati in relazione ai relativi ricavi da operazioni cimiteriali previste. Sono stati aggiunti i costi per esumazioni non a reddito.
- Si sono stimati **altri costi per il personale** pari a circa 140k €/anno, per mensa, tenuta paghe, indumenti di lavoro e DPI e ricerca, addestramento e formazione.
- Per le Altre prestazioni esterne sono previsti gli stessi valori storici, ad eccezione delle **consulenze commerciali** che sono state previste di un importo pari a 60k annui per ogni anno del piano per lo sviluppo dei progetti di comunicazione
- Gli acquisti di merce e materiali di consumo sono stati stimati in relazione alle operazioni da svolgere
- Le **rimanenze** iniziali e finali degli **ossari** sono state sviluppate in base alle previsione di costruzione e di vendita degli stessi.
- In merito alle **Utenze** si prevede un costo crescente del Gas utilizzato nei forni crematori, in proporzione al maggiore numero di cremazioni previste
- Restano invariati rispetto ai valori inseriti nella previsione di chiusura del 2020 i costi per **gestione mezzi**, i costi per **manutenzioni e riparazioni** e i costi per **locazioni e affitti**.

segue 

ASSUNZIONI ECONOMICHE

Costi Amministrativi - Generali

- I costi amministrativi e i costi generali si assumo stabili e in linea con l'andamento storico. Si prevede un risparmio rispetto alla previsione di chiusura del 2020 per le **spese legali**, che passano da circa 60k € a 30k € per ogni anno del piano.

Ammortamenti e Accantonamenti

- Circa gli **ammortamenti** si è proceduto a considerare i seguenti elementi:
 - gli ammortamenti relativi ai cespiti in essere
 - gli ammortamenti per investimenti previsti dal piano mezzi, utilizzando l'aliquota di ammortamento storica. Per dettagli si rimanda alla sezione dedicata.
 - gli ammortamenti per investimenti, per i quali non si applica l'aliquota di ammortamento, ma si ammortizza per il numero di anni restanti per giungere al termine della concessione (anno 2042). Per dettagli si rimanda alla sezione dedicata.
- Così come nella previsione di chiusura del 2020, anche durante tutta la durata del piano è previsto un **accantonamento** per rischi su crediti per un importo annuo pari a circa 134k €.

segue 

ASSUNZIONI ECONOMICHE

Gestione Finanziaria

- Ai fini di garantire le adeguate risorse a copertura delle assunzioni sugli investimenti sopra esposte, è stata prevista l'apertura di un finanziamento di 500k € da gennaio 2021 per gestire un ipotetico picco. Tale finanziamento ipotetico è stato ipotizzato della durata di 3 anni, ad un tasso di interesse annuo del 3%. La gestione finanziaria è stata dunque aggiornata con gli interessi previsti da questo ipotetico finanziamento.

Gestione non caratteristica

- Nel presente piano si prevede che l'intero utile generato da BSF sia distribuito. Si evidenzia inoltre che potenzialmente le disponibilità generate da BSF potrebbero essere maggiori in termini di liquidità, quindi si può valutare un maggiore dividendo da parte della controllata per garantire maggiori disponibilità a BSC.

Imposte e tasse

- Le tasse sono state calcolate con la stessa incidenza delle stesse sul risultato ante - imposte nell'anno 2019, al netto dell'utile di BSF.

ASSUNZIONI PATRIMONIALI E FINANZIARIE

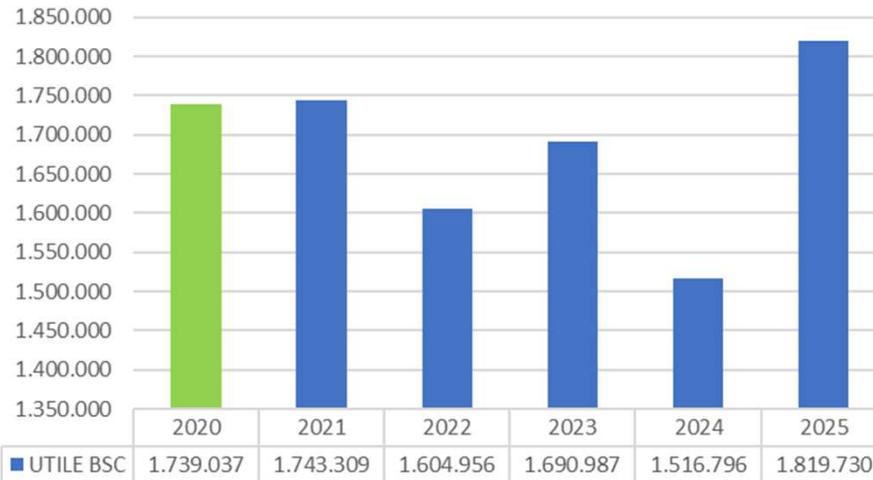
Le assunzioni previste nel piano generano utili che vengono così ripartiti, secondo lo Statuto di BSC:

		2020	2021	2022	2023	2024	2025
% riparto	UTILE BSC	1.739.037	1.743.309	1.604.956	1.690.987	1.516.796	1.819.730
	RISERVA LEGALE						
	RISERVA STR.INDISTRIB.PARTEC.PATR.NETTO	(407.146)	(351.028)	(390.181)	(422.047)	(443.920)	(525.713)
5%	RISERVA STRAORD.CONSERV.CIMITERO	(86.952)	(87.165)	(80.248)	(84.549)	(75.840)	(90.987)
	RISERVA EX. PATRIMONIO NETTO DISTRIBUIBILE	407.146	351.028	390.181	422.047	443.920	525.713
	RISERVA COPERTURA PERDITA 2014						
	RISERVE TOTALI	(86.952)	(87.165)	(80.248)	(84.549)	(75.840)	(90.987)
	TOTALE UTILE DISTRIBUIBILE (UTILE - RISERVE)	1.652.085	1.656.144	1.524.708	1.606.438	1.440.956	1.728.744
51%	quota utile Comune di Bologna	842.563	844.633	777.601	819.283	734.888	881.659
90%	quota riserva co.bo	758.307	760.170	699.841	737.355	661.399	793.493
10%	quota dividendi co.bo	84.256	84.463	77.760	81.928	73.489	88.166
49%	quota utile SPV Spa	809.522	811.510	747.107	787.154	706.069	847.085
	quota riserva SPV	499.110	522.216	546.096	570.772	255.427	258.355
	quota dividendi spv	310.412	289.294	201.011	216.382	450.642	588.730
	QUOTA RISERVE PER INVESTIMENTI nell'anno s	1.344.369	1.369.551	1.326.185	1.392.676	992.666	1.142.835

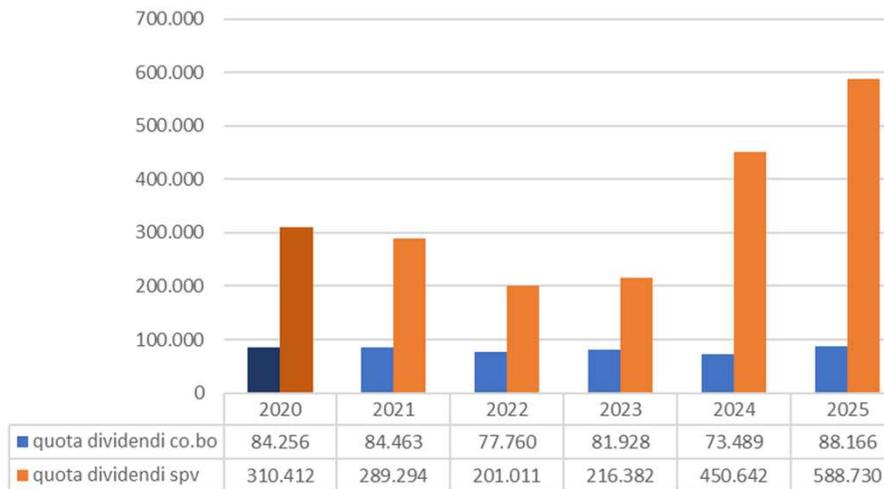
La riserva straordinaria per la conservazione del cimitero e le riserve lasciate in BSC dal Socio privato e dal Comune costituiscono complessivamente l'ammontare da utilizzare per investimenti sul patrimonio immobiliare per l'anno successivo.

ANDAMENTO UTILE E DIVIDENDI

Andamento dell'Utile di BSC



Andamento dei Dividendi dei Soci

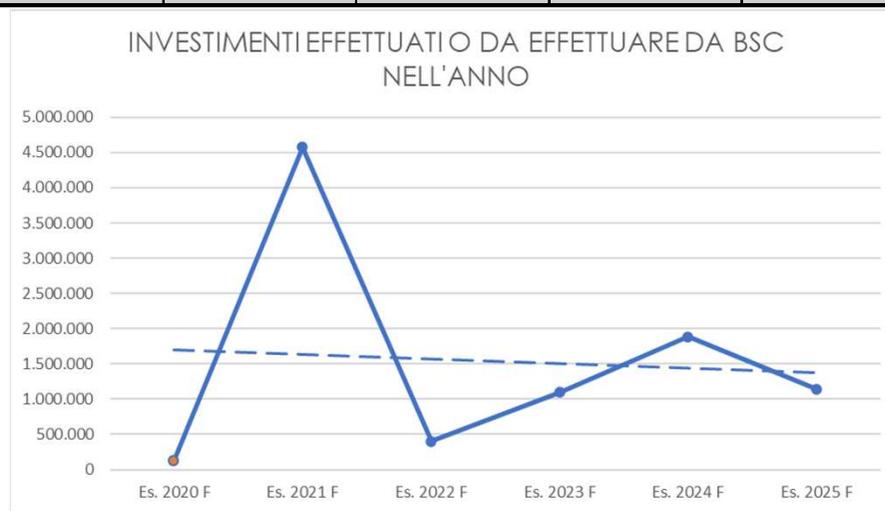


ANDAMENTO INVESTIMENTI

Per il dettaglio degli investimenti si rimanda alla sezione dedicata.

	Es. 2020 F	Es. 2021 F	Es. 2022 F	Es. 2023 F	Es. 2024 F	Es. 2025 F
RISERVA STRAORD.CONSERV.CIMITERO	86.952	87.165	80.248	84.549	75.840	90.987
QUOTA RISERVA COMUNE DI BOLOGNA	758.307	760.170	699.841	737.355	661.399	793.493
QUOTA RISERVA SPV	499.110	522.216	546.096	570.772	255.427	258.355
TOTALE RISERVE DISPONIBILI PER L'INVESTIMENTO NELL'ANNO T+1	1.344.369	1.369.551	1.326.185	1.392.676	992.666	1.142.835

A	RISERVE DISPONIBILI NELL'ESERCIZIO DA UTILE ANNO PRECEDENTE	1.466.429	1.344.369	1.369.551	1.326.185	1.392.676	992.666
B	RESIDUO RISERVE ANNO PRECEDENTE DA DEDICARE A INVESTIMEN	1.322.914	2.666.825	- 561.941	405.111	638.165	147.605
A+B	TOTALE DISPONIBILE PER INVESTIMENTI (riserve+residuo anno prec	2.789.343	4.011.193	807.611	1.731.295	2.030.841	1.140.270
C	INVESTIMENTI EFFETTUATI O DA EFFETTUARE DA BSC NELL'ANNO	122.519	4.573.134	402.500	1.093.131	1.883.236	1.140.270
	% INVESTIMENTI ESEGUITI SU DA ESEGUIRE	4%	114%	50%	63%	93%	100%
A+B-C	RESIDUO RISERVE DA DEDICARE A INVESTIMENTI	2.666.825	- 561.941	405.111	638.165	147.605	-



Gli importanti investimenti pianificati generano un fabbisogno finanziario che evidenzia da fine 2023 una sostanziale gestione in autonomia da parte di BSC,
 Peraltro, se rispettate le ipotesi, sarà comunque necessario, per gestire le necessità puntuali, approvvigionarsi di liquidità nel 2021.
 Si è dunque simulata l'attivazione di un finanziamento per euro 500.000.

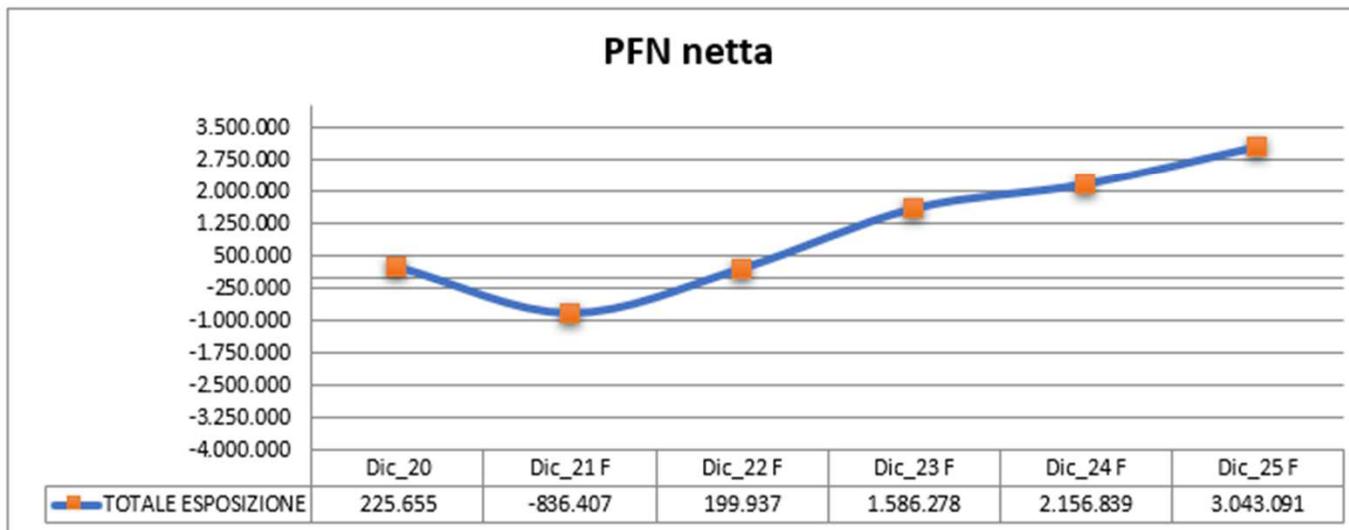
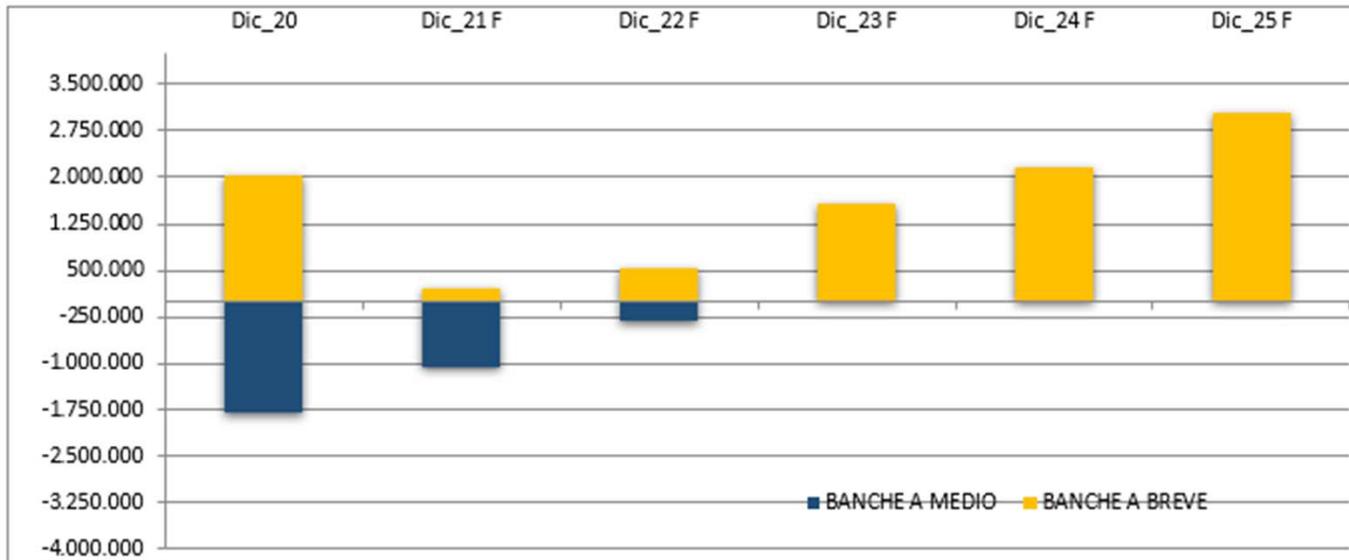
Ammontare del prestito:	€ 500.000,00
Tasso di interesse annuale:	3,00%
Durata in anni:	3
Pagamenti per anno:	12
Primo pagamento:	01/01/2021

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
MUTUI	(4.125.239)	(3.751.514)	(2.904.435)	(1.806.467)	(1.043.101)	(323.207)	0	0	0
MUTUO BPER N.421/04455354	0	0	(1.251.248)	(752.250)	(251.251)	0	0	0	0
MUTUO CREDEM N.049/07227446	0	(1.351.514)	(1.053.187)	(754.217)	(453.548)	(151.522)	0	0	0
MUTUO CREDEM	(1.200.000)	(900.000)	(600.000)	(300.000)	0	0	0	0	0
NUOVO MUTUO					(338.301)	(171.685)	0		
MUTUO BIP N.003/607/2006005	(1.500.000)	(1.500.000)	0	0			0	0	0
MUTUO BIP N.003/607/2005630	(1.425.239)	0	0		0	0	0	0	0

Di seguito lo sviluppo dello **Stato Patrimoniale** del Piano 2020-2025

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ATTIVO PATRIMONIALE	13.214.459	14.162.361	14.787.911	14.847.020	16.223.444	15.939.619	17.108.032	18.421.461	19.564.934
LIQUIDITA' IMMEDIATE	1.387.298	1.791.548	1.170.072	2.032.122	206.694	523.144	1.586.278	2.156.839	3.043.091
CLIENTI	2.411.332	2.641.901	3.226.948	3.093.157	2.544.743	2.363.258	2.234.120	2.000.305	1.935.607
RIMANENZE	486.227	493.387	548.816	454.636	328.000	193.240	340.056	230.186	291.999
LIQUIDITA' DIFFERITE	47.380	294.082	298.555	298.555	298.555	298.555	298.555	298.555	298.555
IMMOB. TECNICHE NETTE	3.038.356	3.045.572	3.136.778	2.788.447	2.506.944	2.247.949	1.994.538	1.911.570	1.918.062
IMMOB. FINANZIARIE NETTE	747.964	749.129	973.002	860.852	804.733	843.886	875.752	897.626	979.418
IMMOB. IMMATERIALI	5.095.904	5.146.743	5.433.740	5.319.251	9.533.775	9.469.587	9.778.732	10.926.382	11.098.203
PASSIVO PATRIMONIALE	(13.214.459)	(14.162.361)	(14.787.911)	(14.847.020)	(16.223.444)	(15.939.619)	(17.108.032)	(18.421.461)	(19.564.934)
PASSIVITA' CORRENTI BANCHE	(843)	(992)	(88)	0	0	0	0	0	0
FORNITORI	(673.407)	(895.789)	(627.119)	(649.580)	(1.465.527)	(700.910)	(827.526)	(972.379)	(836.168)
PASSIVITA' CORRENTI	(737.246)	(751.631)	(763.773)	(747.856)	(731.939)	(716.022)	(700.105)	(684.188)	(668.271)
DEBITI VERSO PERSONALE/ENTI ERARIO	(5.859)	(749)	(2.834)	(2.834)	(2.834)	(2.834)	(2.834)	(2.834)	(2.834)
MUTUI	(4.125.239)	(3.751.514)	(2.904.435)	(1.806.467)	(1.043.101)	(323.207)	0	0	0
PASSIVITA' CONSOLIDATE	(676.800)	(557.926)	(546.326)	(525.776)	(516.896)	(502.300)	(471.005)	(437.013)	(437.013)
PATRIMONIO NETTO	(6.996.486)	(8.284.724)	(9.937.848)	(11.109.019)	(12.457.660)	(13.688.858)	(15.101.074)	(16.319.560)	(17.615.160)
PFN	(2.738.785)	(1.960.957)	(1.734.451)	225.655	(836.407)	199.937	1.586.278	2.156.839	3.043.091

Andamento della Posizione Finanziaria Netta



ASSUNZIONI PATRIMONIALI

Clienti

- I crediti verso clienti sono stati calcolati a partire dalle vendite, comprensive di IVA, ipotizzando un numero medio di giorni di incasso pari a 90 gg dal 2021

Fondo rischi su crediti

- Il fondo è stato incrementato della quota di accantonamento annua prevista in conto economico (circa 134k € annui per ogni anno del piano)

Rimanenze

- Sono le rimanenze previste per gli ossari, le quali sono state calcolate in base alle ipotesi costruzione e vendita di ossari nel periodo 2020-2025.

ASSUNZIONI PATRIMONIALI

Immobilizzazioni

- Il costo storico delle immobilizzazioni **materiali** e **immateriali** è stato incrementato degli investimenti previsti, sia su mezzi che su beni di terzi.
- Il fondo ammortamento relativo alle immobilizzazioni materiali e immateriali è stato adeguato in funzione di quanto descritto in precedenza sugli ammortamenti
- Le immobilizzazioni **finanziarie** consistono nella partecipazione di BSF, la quale viene valutata al patrimonio netto.

Fornitori

- Per quanto riguarda i **debiti verso fornitori** si è previsto un andamento in linea con i dati storici, incrementandolo di una quota relativa agli investimenti da effettuare nel relativo anno. Tale quota è stata ipotizzata su una distribuzione omogenea degli investimenti durante l'anno, comprensiva di iva, con una dilazione di pagamento di 60 gg.

ASSUNZIONI PATRIMONIALI

Passività correnti

- Le passività correnti sono state previste in linea con i dati storici, con riduzione di circa 15k € ogni anno del Piano per contributi in conto impianti

Mutui

- I mutui sono stati integrati con il nuovo finanziamento ipotizzato in precedenza

Passività consolidate

- I debiti per TFR sono stati ridotti, negli anni di competenza, delle quote di TFR dei pensionamenti previsti

Patrimonio Netto

- Il **Patrimonio Netto** si incrementa ogni anno della quota di riserva straordinaria per la conservazione del cimitero e dell'utile di periodo, mentre si decrementa dei dividendi distribuiti ai soci.

INDICE

1. Contesto economico Italia
2. Scenari attuali
 1. Analisi mortalità
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - a. analisi cremazione
 - a. Italia
 - b. Area Metropolitana Bologna
 - b. Propensione servizi cimiteriali (tendenza)
3. Bsc
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
4. Bsf
 - a. Sintesi storica
 - b. Struttura organizzativa attuale
 - c. Attività caratteristiche
 - d. Analisi di Bilancio
5. Proiezione AS –IS al termine concessione
6. Analisi strategica interna: mappatura rischi ed opportunità
7. Nuove linee strategiche :
 - a. Sintesi degli obiettivi
 - b. Nuovi Servizi:
 - a. Sviluppo attività crematoria
 - b. Obitorio Qualificato
 - c. Cimitero animali
 - d. Promozione nuovi mercati
 1. area metropolitana
 2. fuori regione
 - c. Sviluppo BSF: piano
 - d. Promozione comunicazione BSC e BSF
 - e. Nuovo modello organizzativo ed efficientamento costi
 - f. Azioni di marketing :
 - a. Sviluppo e Promozione Campo di pregio in Certosa
 - b. Ufficio commerciale rinnovi
 - c. Previdenza Funeraria
8. Piano investimenti
9. Piano economico e finanziario 2020-2025
10. Modifica articolo 30 statuto

In relazione alla richiesta pervenuta di poter modificare i contenuti di tale sezione, la **Direzione di BSC ha provveduto a formulare una richiesta al socio Comune di Bologna** redigendo una lettera ad hoc predisposta.

Una volta inoltrata, si resterà dunque in attesa di una formale risposta ai fini di comprendere come procedere. Di seguito si riporta il testo:

Art. 30 – Utili di esercizio

Gli utili netti, prelevata una somma non inferiore al 5% per la riserva legale, fino al limite di legge, vengono destinati come segue:

- a) quanto al 5% degli utili netti alla finalità esclusiva di manutenzione dei beni cimiteriali in concessione, tramite destinazione ad un apposito fondo di riserva straordinaria per il recupero e la conservazione dei beni cimiteriali in concessione conformemente alle previsioni del contratto di servizio;
- b) il rimanente ai soci, salvo che gli stessi non deliberino all'unanimità degli speciali prelevamenti a favore di riserve straordinarie o per altra destinazione, oppure dispongano di rinviarli in tutto od in parte ai successivi esercizi.

In deroga a quanto previsto al precedente punto b), i Soci convengono di rinunciare espressamente alla percezione di una parte degli utili distribuibili – dedotte le quote accantonate alla riserva legale e le quote di cui alle precedenti lettere a) e b) – affinché il fondo di riserva straordinaria per il recupero e la conservazione dei beni cimiteriali possa essere ulteriormente incrementato e, quindi, convengono un ulteriore accantonamento dell'utile di esercizio al fondo medesimo per un ammontare corrispondente:

(I) da parte del Comune di Bologna: al 90% della quota degli utili teoricamente distribuibili e spettanti in relazione alle partecipazioni detenute, per la durata di 30 esercizi, in relazione all'interesse istituzionale alla manutenzione dei beni cimiteriali in concessione;

(II) da parte del Socio Privato: al 35% della quota degli utili teoricamente distribuibili in relazione alle partecipazioni detenute per l'esercizio 2013 e agli importi di seguito indicati per ciascun successivo esercizio di durata della concessione, come indicato in sede di gara quale "Offerta Economica" con riferimento al Business Plan facente parte dell'offerta medesima, impegnandosi altresì, in caso di incapienza della quota degli utili teoricamente distribuibili e spettanti in relazione alle partecipazioni detenute, ad effettuare un versamento integrativo alla società per la differenza risultante per ciascun esercizio 2014: euro 377.435,00; 2015: euro 440.090,00; 2016: euro 455.391,00; 2017: euro 468.722,00; 2018: euro 479.213,00; 2019: euro 477.660; 2020: euro 499.110,00; 2021: euro 522.216; 2022: euro 546.096,00; 2023: euro 570.772,00; 2024: euro 255.427,00; 2025: euro 258.355,00; 2026: euro 261.252,00; 2027: euro 264.104,00; 2028: euro 266.890,00; 2029: euro 269.588,00; 2030: euro 272.164,00; 2031: euro 274.578,00; 2032: euro 276.774,00; 2033: euro 278.678,00; 2034: euro 280.188,00; 2035: euro 277.793,00; 2036: euro 274.322,00; 2037: euro 269.441,00; 2038: euro 262.647,00; 2039: euro 253.136,00; 2040: euro 239.050,00; 2041: euro 217.256,00; 2042: euro 179.913,00).

Gli utili netti destinati alla finalità di manutenzione dei beni cimiteriali in concessione potranno essere utilizzati dal Consiglio di Amministrazione esclusivamente a tale fine, tenendone separata evidenza contabile e, addivenendosi allo scioglimento della Società, per la parte eventualmente non utilizzata, saranno attribuiti al Comune di Bologna in base alle quote di cui al precedente punto (i) e al Socio Privato in base alle quote di cui al precedente punto (ii), mentre per la parte utilizzata resteranno definitivamente acquisiti al patrimonio comunale gli utili di cui al precedente punto (i), mentre gli utili di cui al precedente punto (ii) saranno suddivisi fra i soci in proporzione alle rispettive partecipazioni. Il pagamento degli utili è effettuato presso le Casse designate dal Consiglio di Amministrazione a decorrere dal giorno annualmente fissato dal Consiglio di Amministrazione stesso. Gli utili non riscossi entro il quinquennio dal giorno in cui divennero esigibili, vanno prescritti a favore della Società.

Il piano è stato elaborato con una visione quinquennale in un momento storico in cui la società gode di un benessere finanziario tale da permettere obiettivi di investimento tenuto conto che dalle analisi illustrate la mancanza di questi ultimi determinerebbero una riduzione rilevante di ricavi e conseguentemente utili da investire per la riqualificazione dei 2 cimiteri. È un piano ambizioso elaborato e frutto di lavoro di squadra che vede nei 2 cimiteri grandi opportunità di sviluppo e sostenibilità di servizi a vantaggio della cittadinanza e a garanzia dei soci con una remunerazione che giustifica l'esistenza e la prosecuzione della vita della società di BSC.

L'aggiornamento degli obiettivi si è reso necessario in quanto il piano presentato in sede di gara, presenta degli elementi datati e non più adeguati al contesto economico sociale attuale.

I risultati ovviamente dipenderanno da elementi esterni quali il trend culturale di apprezzamento e propensione all'acquisto dei servizi offerti e dal fondamentale supporto dell'amministrazione comunale e dei soci di BSC.

La direzione di BSC

coglie l'occasione per ringraziare il direttivo e Ferretti Consulting per la redazione del presente piano industriale.

NATURA E FINALITA' DELL'INCARICO

Ferretti Consulting ha fornito al Management di Bologna Servizi Cimiteriali Srl l'assistenza per la redazione del Piano Industriale 2020-2025, finalizzato ad esplicitare ai vari stakeholders la strategia della Società per i prossimi esercizi.

Ferretti Consulting agisce in qualità di Advisor Finanziario delle società oggetto del piano con l'incarico di assisterla nella predisposizione delle linee guida del piano.

Il lavoro è stato svolto sulla base dei presupposti e limiti di seguito descritti:

- I dati riportati nel presente documento sono tratti da informazioni rese disponibili da parte del management di BSC, sia in forma scritta che orale, che in base all'incarico ricevuto non hanno costituito né dovevano costituire oggetto di autonoma verifica.
- Ferretti Consulting non rilascia alcuna dichiarazione e non presta alcuna garanzia, espressa o implicita, circa la correttezza, l'accuratezza, la veridicità e la completezza di tali informazioni, né assume alcuna responsabilità al riguardo.
- Le attività svolte da Ferretti Consulting non possono essere assimilate in alcuna maniera a procedure di revisione contabile dei bilanci della Società e, pertanto, non include alcuna attività di asseverazione del Piano stesso
- Le ipotesi di futuro svolgimento della gestione sono state indicate dal management. I risultati evidenziati nel documento sono conseguenti al verificarsi delle predette ipotesi e non vi è alcuna assicurazione che i valori determinati verranno raggiunti parzialmente o totalmente
- In linea generale, tutte le ipotesi che sottendono l'intero piano sono state condivise con il management e gli shareholder. Le ipotesi formulate hanno il carattere di previsione e simulazione e, laddove necessario (ad es. tariffe, listini, contratti, etc..), sono subordinate ad eventuale approvazione e definizione degli istituzionali organi competenti.
- L'utilizzo, a qualsiasi fine e titolo, del presente documento è subordinato alla piena condivisione delle ipotesi stesse.
- Il documento è stato predisposto quale supporto per la discussione e deve essere interpretato anche sulla base dei commenti verbali forniti unitamente al medesimo.
- Il documento e le considerazioni ivi contenute, espressamente indirizzate al consiglio di amministrazione, hanno natura strettamente riservata e confidenziale. Il documento non può essere divulgato, fotocopiato o comunque riprodotto, in tutto o in parte .