

## Ing. Vittorio Cingano

Libero professionista in Vicenza

# STRATEGIA DI UNA AZIENDA/IMPRESA DI SERVIZI CIMITERIALI

Vorrei esporre alcune considerazioni sull'argomento, visto da un ottica solamente aziendale, dando per scontati l'importanza degli aspetti umani e sociali connessi.

La trattazione si sviluppa nelle fasi:

- Programmazione
- Produzione
- Investimenti
- Recupero delle risorse
- Riconversione

### PROGRAMMAZIONE

L'Azienda Servizi Cimiteriali fa un servizio di magazzinaggio per conto terzi ed eroga servizi, parte remunerativi, e parte gratuiti.

Il tutto può, e deve, andare almeno in pareggio. Si tratta solo di individuare chi paga: il cliente diretto che ci ha affidato la merce da immagazzinare, o un cliente munifico che si assume alcuni oneri (il Comune). O, come nel caso di tariffe di loculi basse per ragioni di interesse politico, parte l'uno e parte l'altro?

Come in ogni azienda, una delle cose essenziali da fare è prevedere il futuro, per adeguare alla domanda i prodotti forniti e fare gli investimenti necessari, accompagnati da adeguato *business plan*.

Benetton raccoglie ogni sera le vendite nei suoi punti vendita e adegua il giorno dopo la produzione alla richiesta.

Il che significa che se oggi il 20% di magliette che si vendono sono rosse, domani si è in grado di tarare la produzione sul 20% di rosse.

Nel nostro caso la previsione della domanda è rappresentata dai Piani Regolatori Cimiteriali, che dovrebbero essere obbligatori in tutte le regioni, e non solo in alcune, come ora.

Programmazione necessaria sia per una Azienda partecipata che per una impresa privata che gestisca il servizio:

- se domani tutti si fanno cremare o si portano le ceneri a casa, che fine fa il personale?

- se il piano finanziario di una concessione in finanza di progetto prevede un certo numero di loculi e questi non vengono più richiesti, che fine fa la società di scopo?

Primo punto: previsione e programmazione, ovvero: quali e quanti prodotti chiederanno i clienti in futuro?

## PRODUZIONE

Passiamo adesso a quali prodotti/servizi fornire ai clienti per:

- soddisfare le richieste secondo il *trend* attuale e la sua evoluzione
- lanciare nuovi prodotti sul mercato
- indirizzare la domanda

Nuovi prodotti/servizi possono essere, per esempio:

- il cimitero per animali d'affezione; c'è molta richiesta per questo servizio che non ha alcuna remora morale ad essere tarato sul guadagno, essendo un servizio voluttuario
- una nuova ambientazione per la sepoltura delle ceneri: il cimitero parco
- il giardino per la dispersione delle ceneri
- le targhe alla memoria
- la sala del commiato
- tutta una serie di servizi accessori quali: sistemazioni delle tombe a terra, manutenzione particolare, spostamenti, illuminazione votiva, ecc. che possono essere svolti dal personale presente in cimitero fra una sepoltura e l'altra.

Uno strumento su cui agire è il Regolamento di Polizia Mortuaria; ad esempio, stabilendo che chi si porta a casa o disperde in natura le ceneri deve in ogni caso posizionare una targa della memoria, con i dati del defunto, nel giardino della memoria.

Il lancio dei nuovi prodotti deve prevedere una adeguata campagna pubblicitaria, che consiste semplicemente in una adeguata informazione tramite:

- affissioni in cimitero
- *front office* con gli utenti
- adeguati rapporti con le altre ditte del settore, leggi pompe funebri, in modo che abbiano dei vantaggi a propagandare i nuovi prodotti offerti, ad esempio con sconti sui diritti.

Secondo punto: non solo offrire il prodotto richiesto, ma creare nuovi prodotti e indirizzare la domanda

## INVESTIMENTI

Alcune di queste iniziative prevedono investimenti, che a loro volta presuppongono un adeguato piano finanziario:

- per il cimitero parco, con oneri di allestimento del verde, manutenzione ed esproprio
- per il giardino della memoria
- per la sala del commiato, che conviene dotare di funzioni accessorie per obitorio e tanatoprassi, celle frigorifere, ecc.
- per un crematorio, che deve poter contare su un adeguato bacino d'utenza, attorno ai 300.000 – 500.000 abitanti per essere remunerativo
- per la riconversione di aree/manufatti disponibili all'interno del cimitero ma non richiesti

Ma qui un *business plan* si basa prima di tutto sulle tariffe da applicare ai prodotti che vengono "venduti".

Il problema è che le tariffe non sempre vengono stabilite con criteri aziendali.

Se poi servono investimenti, per mancanza di risorse delle Amministrazioni, salvo casi fortunati, non si vede altra via che ricorrere al Partenariato Pubblico Privato, ad esempio con una concessione di costruzione e gestione, cosa complicata in caso di gestione da parte di Azienda Partecipata.

Terzo punto: tariffe adeguate e reperimento di risorse, se servono investimenti, tramite Partenariato Pubblico Privato (PPP).

## RECUPERO DELLE RISORSE

Qui si tratta principalmente di riciclare e recuperare l'esistente.

*In primis* il recupero dell'edificato avviene dal riciclo dei loculi a scadenza, o l'adeguamento a nuovi utilizzi, o il recupero di tombe dismesse.

A questo proposito un'ottima occasione può essere la verifica delle concessioni, con una gestione dei subentri adeguata, che presuppone una modifica al Regolamento di Polizia Mortuaria.

Si possono presentare due situazioni estreme:

- 1) in futuro ci sarà una richiesta consistente di loculi
  - 2) in futuro tutti si fanno cremare e non ci sarà alcuna richiesta di loculi
- e tutti i casi intermedi, previsti da un adeguato piano cimiteriale.

Le politiche di gestione si devono adeguare.

- Nel primo caso (molta richiesta di loculi) si possono fare due cose:
  - A) si cerca di riutilizzare l'esistente, ad esempio con il mancato rinnovo delle concessioni, nessuna nuova concessione per chi è già titolare di un loculo, e, se vuole riutilizzarlo, l'obbligo di cremazione del cadavere giacente prima di introdurre nello stesso loculo nuova cassa e urna: prendi uno e paghi due

- B) nuove costruzioni, a patto che si riesca a concederle a prezzi remunerativi almeno del costo, compreso oneri finanziari; non si tiene quasi mai conto nell'analisi dei costi dell'immobilizzo del capitale fra la costruzione e la concessione
- Nel secondo caso (cremazione generalizzata) si possono fare due cose:
    - A) favorire il rinnovo delle concessioni facendo leva su tariffe agevolate (facciamo gli sconti: rinnovi uno e paghi metà) pur di recuperare risorse dall'esistente; bisogna capire fino a che importo i clienti sono disposti a pagare per mantenere in loculo i resti mortali/ossei piuttosto che consegnarli all'ossario comune o farli cremare
    - B) trasformare parte del cimitero in qualche cosa di diverso. Esempio:
      - loculi che diventano tombe di famiglia per ceneri; i cinerari in genere sono poco appetiti perché sono troppo piccoli e sistemati ad alveare, sgradevoli
      - verde o cimitero parco o sistemazioni che rendano più appetibile una collocazione: i cimiteri, salvo le dovute eccezioni, sono generalmente di aspetto repellente. Vedi invece certi cimiteri tedeschi dove al posto del ghiaino c'è l'erba, arbusti ed alberi, e sono tutta un'altra cosa.

Nel caso di gestione diretta, il problema soffre di una impostazione di base non ottimale. In genere l'aspetto anagrafico/concessionario è gestito dall'Ufficio Demografico, mentre la gestione/ manutenzione viene gestita dai Lavori Pubblici, e questo comporta grosse difficoltà nel caso di iniziative che coinvolgano entrambi contemporaneamente.

Quarto punto: il recupero di risorse è fattibile, ma funziona meglio se gestito in maniera unitaria.

## **RICONVERSIONE**

Se il mercato non assorbe il prodotto, o non si è più concorrenziali, o si chiude, o si cambia prodotto, o si cambia attività.

Se si viene messi a confronto dal mercato, o da leggi che impongono la massima concorrenza, occorre che il confronto sia fatto su un piano di parità.

Overo:

- se il contratto di lavoro dei dipendenti è del 20% superiore a quello che possono spuntare i diretti concorrenti,
- se i dipendenti dei concorrenti possono essere impiegati *part time* nell'attività, secondo necessità, e i nostri no,
- se si è costretti dalla legislazione ad agire in maniera più farraginoso rispetto alla concorrenza, non esiste possibilità di vincere.

Per abbassare i costi si può diminuire la qualità fino al punto massimo accettabile dai clienti nel rapporto costi-benefici, ma più di tanto non si può fare.

Se si parla di una Azienda partecipata, nel caso di cambio attività o di diversificazione, la prima cosa che viene in mente per affinità di *core business* sono i servizi funebri / trasporti funebri.

Non entro nel merito della legislazione che impone la separazione fra le attività.

La seconda, la gestione del verde pubblico / raccolta rifiuti solidi urbani, che ha il vantaggio di reimpiegare eventuali operativi con poca attività di formazione, sempre che vi siano le condizioni, quali altre partecipate o settori della stessa in grado di assorbirli.

Anche qui non entro nelle problematiche sindacali, ma in genere un necroforo può ben accettare di passare al verde, a parità di condizioni.

Quinto punto: per quanto sia poco gradevole a pensarci, bisogna considerare anche l'ipotesi che non si possa continuare nella stessa attività.



*Il becchino – Viktor Vasnetsov, 1871*