



DIREZIONE GENERALE

PIANO PROGRAMMA 2022-2027

Approvato con deliberazione del C.d.A. n° 15 del 24 gennaio 2023

APPROVATO CDA AGECE

Verona, 24 gennaio 2023

Avv. ANITA VIVIANI

Presidente del C.d.A. di AGECE

Sig. FRANCO DAL BELLO

Vicepresidente

Sig. GIOVANNI FALDUTO

Consigliere

Arch. STEFANIA MARINI

Consigliere

Sig. DARIO POMARI

Consigliere

e p.c.

Dott. ALESSANDRO CARLOTTI

Presidente Collegio Revisori dei Conti

Dott.ssa MARIA ELEONORA CAPRA

Revisore dei Conti

Dott. DAVIDE VERGA

Revisore dei Conti



1 PREMESSA

Obiettivo di questo documento è la definizione del Piano Programma di AGECE, aggiornato secondo le linee programmatiche 2022-2027 della nuova Amministrazione Comunale e contenente le sfide che l'azienda sarà tenuta ad affrontare nel prossimo quinquennio.

Il vincolo del pareggio economico stabilito dallo statuto, unito alla sostenibilità finanziaria, costituisce condizione necessaria alla base della pianificazione delle iniziative aziendali; tale vincolo, in condizioni di risorse scarse, richiederà un attento equilibrio tra i piani aziendali e le risorse disponibili.

Questo inciso trae origine dagli incrementi di costo che hanno iniziato a manifestarsi già negli ultimi mesi dell'anno 2021 e che successivamente si sono concretizzati e rafforzati nel corso del 2022. Questi elementi per AGECE si possono incasellare in tre macro categorie:

- quelli connessi all'energia;
- quelli connessi all'incremento dei costi delle materie prime, quale esito delle recenti procedure di gara;
- quelli connessi al costo del personale.

L'insieme di questi elementi genera una significativa criticità che ha assorbito molte delle risorse aziendali e che necessiterebbe di una compensazione tramite il diretto coinvolgimento dell'Amministrazione Comunale, non disponendo l'azienda stessa delle leve per poter riequilibrare economicamente il proprio bilancio dal punto vista dei ricavi.

Come premessa generale si informa che gli aspetti economici relativi alle iniziative di seguito descritte sono contenuti nei budget annuali e triennali.

1.1 INQUADRAMENTO AZIENDALE E STRUTTURA DEL PIANO PROGRAMMA

Il piano programma ha natura pluriennale, ma non statica, ed è pertanto sottoposto ad aggiornamenti contestualmente alle revisioni del bilancio pluriennale qualora le linee strategiche in esso indicate non risultassero coerenti con le linee guida del Comune di Verona e del CDA aziendale e sostenibili dal punto di vista economico e finanziario. Pertanto, la sua struttura non può che definirsi dinamica.

Il piano programma è stato previsto quale atto obbligatorio dal legislatore in quanto rappresenta un tentativo delle aziende pubbliche di sviluppare adeguati strumenti di programmazione e controllo tipici dell'orientamento del New Public Management. Tale documento, infatti, altro non dovrebbe essere che un articolato "business plan" realizzato da un'azienda con soggetto economico "pubblico": infatti, un efficace piano programma dovrebbe guidare l'amministrazione verso l'adozione di una gestione per obiettivi.

L'art. 20 dello Statuto Aziendale definisce l'oggetto e i contenuti del Piano Programma, precisando che questo documento costituisce lo strumento di programmazione generale con il quale AGECE individua gli obiettivi da perseguire e, seppure in linea di massima, con quali modalità e con quali investimenti.

A fini meramente ricognitivi si fa presente che il Piano Programma di AGECE dovrebbe di norma avere ad oggetto i seguenti capitoli previsti dallo Statuto:



1. l'illustrazione delle linee strategiche del potenziamento della struttura tecnologico-produttiva in relazione ai livelli ottimali qualitativo-quantitativo dei servizi, determinati sulla base delle caratteristiche e delle dinamiche della domanda e del mercato, nonché delle esigenze sociali e delle disponibilità finanziarie;
2. l'ambito, anche territoriale, dei servizi erogati e l'eventuale politica di espansione;
3. le politiche tariffarie derivanti dagli indirizzi fissati in proposito dal Comune;
4. le politiche per il miglioramento della qualità dei servizi e dei rapporti con l'utenza;
5. le politiche di sviluppo organizzativo interno anche in relazione alla valorizzazione delle risorse umane;
6. l'analisi comparativa degli indici di produttività aziendale, analisi dei mercati di approvvigionamento, analisi dei costi economici;
7. il programma di accordi di collaborazione e convenzionamento tra aziende speciali nonché con altri enti;
8. i programmi generali di investimento e modalità di finanziamento;
9. la dinamica storica dei risultati aziendali e le proiezioni economico finanziarie;
10. la definizione dei lineamenti del contratto di servizio con il Comune di Verona e le sue eventuali variazioni.

L'obiettivo è di effettuare un reale allineamento del Piano Programma con gli altri atti fondamentali aziendali, in primis quelli di natura economico finanziaria quali i bilanci di esercizio e di previsione annuale e pluriennale, ai quali si rimanda per gli aspetti di carattere prettamente economico.

Al fine di redigere un Piano Programma che sia coerente e rappresenti la realtà aziendale, si procederà analizzando tutti gli aspetti sopracitati suddivisi nelle 4 MACRO AREE di riferimento (le stesse che vengono utilizzate a livello comunicativo e nella corporate aziendale), all'interno delle quali saranno declinati i macro settori aziendali.

Nell'elaborazione del Piano si terrà inoltre conto di quelle funzioni di staff non inserite espressamente in un'area di business specifica ma trasversali a tutte le aree operative e non, che confluiranno in una quinta area c.d. "Funzioni di Staff e Direzione".



Macroarea		Macrosettori economici
	AREA PATRIMONIO	✓ Macrosettore immobiliare ○ Settore immobiliare ○ Settore cantieri
	AREA FARMACIE CITTADINE	✓ Macrosettore farmacie ○ Singole farmacie gestite (13)
  	AREA RISTORAZIONE EVENTI MUSEI	✓ Macrosettore ristorazione eventi musei ○ Settore ristorazione e servizi ausiliari ○ Settore "Verona dall'Alto" ○ Settore musei
 	AREA SERVIZI CIMITERIALI	✓ Macrosettore cimiteriale ○ Settore concessioni e servizi cimiteriali ○ Settore cremazioni ○ Settore illuminazione votiva
	FUNZIONI DI STAFF E DIREZIONE	✓ Funzioni di Staff ✓ Società partecipate

Data la natura marcatamente sociale di alcune aree di business e la modalità di remunerazione prevista dal Comune di Verona per alcuni servizi (ci si riferisce al servizio di Ristorazione scolastica, all'attività di guardiania museale, di supporto agli impianti sportivi e ad uffici comunali) la strategia prospettica aziendale è orientata al pareggio di bilancio complessivo aziendale, non essendo perseguibile il pareggio delle singole aree.

Il Piano prevede comunque delle azioni mirate ad un miglioramento nella copertura dei costi, sia diretti che indiretti, delle attività che hanno una più spiccata impronta sociale.

Si auspica, da questo punto di vista, che vi sia una fase evolutiva ed una migliore programmazione nelle scelte generali dell'Ente proprietario che permettano all'Azienda di espletare la propria attività con la massima efficienza e che contemplino logiche e scelte strategiche di medio lungo termine.

Si coglie l'occasione, in questa premessa, di comunicare come la presidenza, la direzione e tutta l'azienda continueranno, in questo quinquennio, a migliorare il processo comunicativo verso l'esterno e tutti gli stakeholders, al fine di far meglio comprendere i servizi che l'azienda offre a tutta la cittadinanza, la loro complessità e la loro utilità con una conseguente ricaduta positiva sull'immagine percepita di Agec.

1.2 PIANO PROGRAMMA VIGENTE. LINEE GUIDA E INDICAZIONI DI RIFERIMENTO DELL'AMMINISTRAZIONE COMUNALE

Al fine di poter redigere il Piano Programma in coerenza con le linee strategiche dell'Amministrazione Comunale è necessario verificare le linee programmatiche 2022-2027 recentemente approvate dal Consiglio Comunale e le disposizioni che negli anni sono state fornite all'azienda dagli uffici comunali.

Preme anche sottolineare che il presente Piano Programma fa proprie alcune indicazioni fornite, oltre che dall'Amministrazione Comunale stessa (nota PG 91722 del 23/03/2015), anche dal Collegio dei Revisori dell'azienda, in particolare in riferimento all'autosostenibilità delle singole aree, obiettivo che tendenzialmente AGECE sta tentando di raggiungere, nei limiti già esposti relativi ai contratti sottoscritti, e della natura prettamente sociale di alcuni servizi svolti.

A tal proposito si rileva che non vi è alcuna disposizione normativa e/o statutaria che preveda l'obbligo del pareggio del bilancio per singoli settori, ma esclusivamente la rilevazione separata dei costi e dei ricavi relativi a ciascun servizio ai fini della dimostrazione del risultato economico di esercizio di ciascuna gestione. Alla stessa stregua si evidenzia, in forma antitetica a quanto sopra rilevato, che, nell'affidamento dei servizi alla propria azienda speciale, l'ente deve verificarne la economicità e la congruità e, allo stesso tempo, prevederne almeno la copertura dei costi, al fine di evitare il dissesto finanziario della sua azienda speciale per cui sarebbe chiamato, in un secondo tempo, a coprire direttamente le perdite.

Nella predisposizione del presente aggiornamento del Piano Programma, AGECE terrà ovviamente conto anche delle disposizioni normative effettivamente applicabili all'azienda, nonché delle indicazioni emerse in sede di redazione delle "Linee programmatiche di Mandato 2022-2027" (ai sensi dello Statuto del Comune di Verona art.13, comma 2), pubblicate dal Sindaco in data 15 dicembre 2022 e che l'Azienda utilizzerà quali macro-obiettivi principali e come linee di indirizzo preminenti.

Si richiama, a tal proposito, l'art. 114, comma 4, del D.lgs. n. 267/2000 che si limita a prescrivere che *"l'azienda e l'istituzione conformano la loro attività a criteri di efficacia, efficienza ed economicità ed hanno l'obbligo dell'equilibrio economico, considerando anche i proventi derivanti dai trasferimenti."*

Risulta infatti fisiologico che, entro limiti quantitativi accettabili, settori più remunerativi compensino altri settori strutturalmente in perdita in ragione delle loro finalità più marcatamente sociali.

1.3 SOCIETÀ PARTECIPATE INDIRETTAMENTE DAL COMUNE TRAMITE ALTRI ORGANISMI PARTECIPATI

Organismo partecipato direttamente dal Comune (1° livello)	Società partecipata di 2° livello
Azienda Speciale AGECE - 100%	AGECE Onoranze Funebri S.p.A. - 96,34% (in controllo)
	

1.4 SERVIZI PUBBLICI AFFIDATI

SERVIZIO AL CITTADINO	DURATA DEL CONTRATTO
Gestione del patrimonio immobiliare	fino al 31/12/2036
Gestione del servizio di refezione scolastica.	fino al 31/12/2036 (adeguamento canone fino al 2021)
Affidamento in house di servizi di guardasala ed antintrusione, delle emergenze ed apertura e chiusura presso musei e monumenti civici ed attività affini	fino al 31/12/2025
Vendita di biglietti comunali d'accesso alla Torre dei Lamberti	fino al 31/12/2036
Custodia e guardiania degli spazi presso le strutture sportive comunali e provinciali e attività di supporto amministrativo degli impianti sportivi e di altre strutture comunali	fino al 31/12/2025
Gestione del servizio cimiteriale	fino al 31/12/2036
Gestione del servizio farmaceutico comunale	fino al 31/12/2036
Affidamento in house providing del servizio di gestione dell'impianto e delle operazioni di primo soccorso, ai sensi del decreto 9 marzo 2015 – per l'esercizio dell'ascensore inclinato	fino al 31/12/2025

2 AREA PATRIMONIO



“Linee programmatiche 2022–2027”			
1° PILASTRO: IL CAPITALE SOCIALE			
INDIRIZZO	OBIETTIVI STRATEGICI	DESCRIZIONE SINTETICA	DESCRIZIONE ESTESA
1. Famiglie	1.1 Sostegno alle famiglie	Promuovere e sostenere il benessere della famiglia attuando politiche familiari trasversali a tutti i settori amministrativi.	Attivare agevolazioni per le famiglie con minori, di persone giovani, con anziani, con fragilità sulla base di un “indice di fragilità”, non solo economica.
2° PILASTRO: PROSSIMITA’			
4. Prossimità e sussidiarietà	4.2 Piano urbano	Realizzare la “Città arcipelago”, fatta di quartieri rigenerati e connessi da un sistema di aree verdi.	Rigenerazione e riqualificazione funzionale dei quartieri, degli spazi e degli edifici per favorire le relazioni personali di comunità.
			Promuovere un’edilizia sociale di qualità, ponendo particolare attenzione alle esigenze abitative di studenti e studentesse universitarie e della cittadinanza senior.
			Promuovere la mobilità sostenibile e dolce.
4° PILASTRO: SENTIRSI “A CASA”			
8. Transizione ecologica, tutela e benessere degli animali	8.1. Transizione energetica edilizia pubblica	Rendere energeticamente autosufficiente entro il 2030 il patrimonio edilizio comunale.	Rendere il patrimonio edilizio comunale energeticamente autosufficiente ed a zero emissioni entro il 2023. Questo obiettivo si sostanzia con interventi di manutenzione straordinaria attraverso processi di efficientamento energetico, produzione di energia rinnovabile per l’autoconsumo e elettrificazione dei consumi anche in collaborazione con le società partecipate di settore.
	8.2. Transizione energetica edilizia privata	Operare in accordo con i soggetti economici interessati per regole di pianificazione e di costruzione maggiormente orientati alla transizione energetica.	Fondamentale un piano di riqualificazione degli edifici popolari a partire da interventi mirati che abbiano come scopo quello di migliorare la qualità della vita degli inquilini.

“Linee programmatiche 2022-2027”			
9. Transizione digitale	9.1 Smart city	Favorire la transizione digitale tramite il potenziamento delle infrastrutture, la semplificazione e digitalizzazione dei processi amministrativi, il rafforzamento delle competenze digitali e l'integrazione con le piattaforme nazionali abilitanti.	Semplificazione e digitalizzazione dell'intera filiera dei processi amministrativi.
10. Promozione della qualità del lavoro e della formazione durante tutto l'arco della vita	10.5 Anziani	Potenziare il sostegno alle persone anziane e alle famiglie che se ne prendono cura	
5° PILASTRO: RESPONSABILITA'			
11. Sostegno alla vulnerabilità	11.1 Disabilità	Potenziare il collegamento con la consulta della disabilità al fine di predisporre un piano cittadino per affrontare e risolvere in maniera trasversale i problemi delle persone e delle famiglie e procedere con la progressiva completa attuazione del PEBA	Dobbiamo lavorare per l'abbattimento completo delle barriere architettoniche e sensoriali.
11. Sostegno alla vulnerabilità	11.3 Emergenza abitativa	Garantire alle cittadine e ai cittadini che ne abbiamo diritto e non ne abbiano le possibilità, un adeguato alloggio anche tramite apposite convenzioni con Enti del terzo settore	La casa è un diritto che dobbiamo garantire a tutte le persone, in maniera dignitosa e sicura. Un'attenta politica di edilizia sociale con le aziende pubbliche competenti, anche in funzione della rigenerazione urbana e di recupero degli sfritti.

2.1 Illustrazione delle linee strategiche del potenziamento della struttura tecnologico-produttiva in relazione ai livelli ottimali qualitativo-quantitativo dei servizi, determinati sulla base delle caratteristiche e delle dinamiche della domanda e del mercato, nonché delle esigenze sociali e delle disponibilità finanziarie

Per questa area si conferma la volontà aziendale, già espressa in precedenti atti programmatici, di proseguire con il progetto di riqualificazione del patrimonio immobiliare, sia per quanto riguarda le parti comuni dei fabbricati, che per quanto riguarda le parti interne delle singole unità immobiliari. Il continuo sforzo in questo senso si inserisce nel solco della volontà di mettere a disposizione della popolazione più bisognosa il maggior numero possibile di unità immobiliari, mantenendo libere solo quelle che statutariamente devono essere riservate per le emergenze, in strutture ammodernate dal punto di vista energetico ed efficienti dal punto di vista dei consumi. La conseguenza di queste azioni comporterà una tendenziale riduzione dei tempi medi di rilocalizzazione delle unità immobiliari, dal momento del rilascio al momento della nuova assegnazione.

È evidente che questo obiettivo aziendale è accompagnato da un notevole impegno economico e finanziario, non possibile solamente con risorse proprie dell'azienda, e che è necessario accedere ad altre fonti di



finanziamento. Si fa riferimento in tal senso al piano “Qualità dell’abitare”, che si concluderà nel 2026, ai programmi che la Regione periodicamente mette a disposizione (es. POR), ad altri programmi di finanziamento accessibili in futuro, all’utilizzo, finché possibile, del Superbonus 110%, nonché alle varie forme di aiuto che il Comune di Verona metterà a disposizione della propria partecipata.

Sull’area Patrimonio non sono stati considerati i vantaggi che si conseguiranno su tutti quegli interventi titolati a beneficiare dei cosiddetti “ecobonus”, ove non è possibile percorrere la strada dello sconto in fattura, ma si è obbligati a seguire la cessione del credito. Tale opzione, praticata in passato grazie ad un accordo con un istituto di credito di primaria importanza, allo stato attuale non risulta attiva causa l’esaurimento del plafond messo a disposizione. Si attende pertanto il rifinanziamento da parte della Banca, al fine di poter procedere con interventi anche di minore entità, ma che allo stato attuale AGECE non può sostenere con fondi propri perché:

- AGECE non ha capienza fiscale per poter beneficiare direttamente degli ecobonus tramite il credito di imposta;
- ha impegnato la maggior parte delle proprie risorse disponibili nei progetti di riqualificazione sopra descritti.

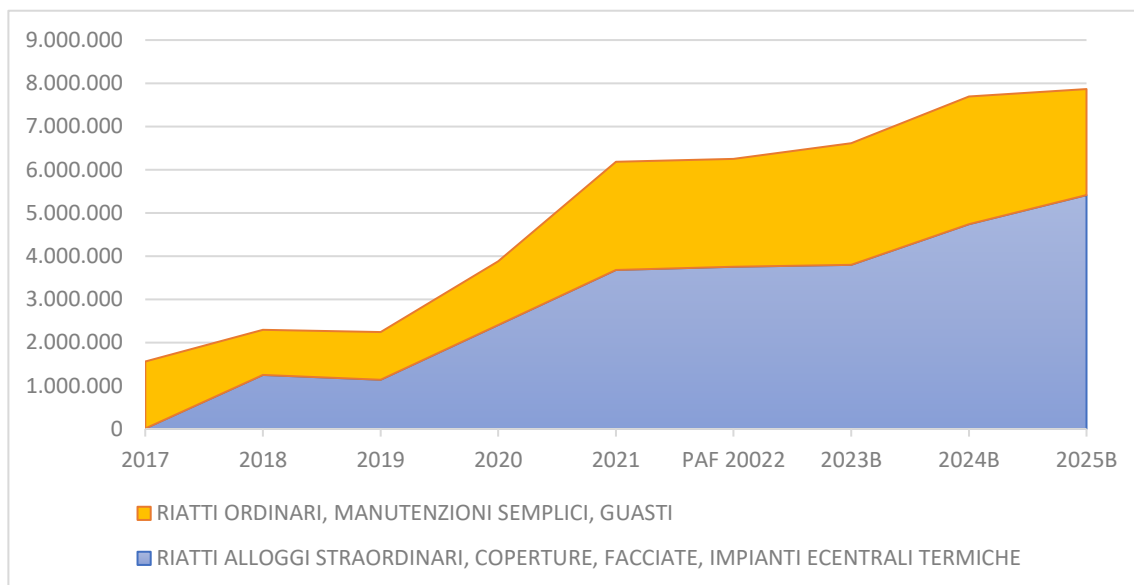
Pur non avendo una prospettiva quinquennale, si riporta di seguito una sintesi degli interventi di riassetto che si prevede di portare a termine nel triennio 2023-2025, che, con le attuali risorse, rappresenta la prima fase di un percorso pluriennale, e che sarà annualmente riaggiornata all’interno dei budget annuali e triennali.

Evoluzione dello sfitto	2023	2024	2025
Saldo sfitti ad inizio anno	564	528	466
Rilasci previsti	215	215	215
Riatti previsti	251	277	253
Saldo sfitti a fine anno	528	466	428

Va sottolineato che la quantità di riatti realizzati annualmente è una grandezza dipendente dalle risorse disponibili per l’area stessa, o messe a disposizione da altre aree che generano profitto. La grande quantità di interventi programmati, coperti in forma limitata dai canoni di affitto e dalle spese condominiali incassate, porta l’area ad avere margini negativi, motivo per cui non si può autosostenere e necessita dell’apporto di risorse da altre aree aziendali, nonché da parte dell’Ente proprietario. Attualmente, invece di ricevere un ausilio da parte del Comune di Verona, AGECE risulta vincolata, da un contratto di servizio, a pagare un canone all’amministrazione per gestire e riqualificare il patrimonio immobiliare affidatole.



Si riporta di seguito una rappresentazione, dal punto di vista grafico, con l'orizzonte temporale del budget appena predisposto, dell'evoluzione delle risorse allocate a favore del patrimonio immobiliare, con un andamento che parte da dati storici e prosegue con dati prospettici fino al 2025.



Si ricorda anche il circolo virtuoso indotto dal maggior tasso di locazione degli immobili, che porta con sé i ricavi da canoni di locazione che contribuiscono al miglioramento dei margini e la maggiore percentuale di ribaltamento dei costi delle spese condominiali.

Dal punto di vista della sostenibilità finanziaria AGECE sta analizzando la possibilità di cedere alcuni immobili di proprietà, una volta ottenuta l'approvazione da parte dell'Amministrazione comunale, al fine di mantenere i flussi di cassa con saldi sempre significativamente in area positiva. Questo progetto si ritiene ragionevolmente raggiungibile, vista la disponibilità verbale del Comune di Verona.

Un ulteriore elemento a favore della riqualifica del patrimonio è la messa a disposizione delle competenze tecniche aziendali, in qualità di direzione lavori, anche per quei finanziamenti direttamente gestiti dal Comune di Verona, e che sono riferiti a beni di proprietà comunale in gestione ad AGECE.

Un ulteriore servizio che già si offre alla cittadinanza riguarda le amministrazioni di fabbricati gestiti. In questo ambito AGECE ha previsto, oltre alla possibile estensione a plessi attualmente non serviti, un aggiornamento del tariffario che contempli il pagamento di un corrispettivo – ad oggi non previsto – per il servizio di lettura e ripartizione dei contabilizzatori individuali.

Dal punto di vista finanziario si segnala l'obiettivo del contenimento della morosità, e quindi dell'esposizione finanziaria nei confronti degli inquilini, attraverso un monitoraggio costante e puntuale, anche in collaborazione con i servizi sociali del Comune di Verona.

Un ulteriore obiettivo per l'area consta nella volontà di restituzione al Comune di Verona delle unità di proprietà comunale non più di interesse per l'Azienda, e non a reddito, in modo tale che il Comune di Verona ne possa disporre con massima libertà, non essendo più vincolate così da regolamenti aziendali, a cui invece AGECE è soggetta.

2.2 Ambito, anche territoriale, dei servizi erogati e l'eventuale politica di espansione

L'ambito operativo è riferito al territorio del Comune di Verona e non è prevista una politica di espansione territoriale.

2.3 Politiche tariffarie derivanti dagli indirizzi fissati in proposito dal Comune

La modalità di definizione del canone di concessione che l'azienda corrisponde al Comune è rimasta immutata per il settore patrimonio nonostante nel tempo siano notevolmente mutate le condizioni in cui l'azienda è tenuta ad operare.

Le richieste aziendali, in linea con quanto approvato dal Consiglio Comunale, sono nella direzione di un azzeramento, o almeno una variazione, in riduzione, del canone di concessione immobiliare, come già brevemente delineato in uno dei precedenti paragrafi.



2.4 Le politiche per il miglioramento della qualità dei servizi e dei rapporti con l'utenza;



Si confermano integralmente gli obiettivi indicati nelle linee programmatiche del Sindaco e nel DUP con le linee strategiche evidenziate al punto 2.1. Tali obiettivi scontano però un depotenziamento, complice la situazione economica europea qualora non intervengano sollievi da parte dell'Ente proprietario.

Tali obiettivi potranno essere raggiunti anche a fronte di una forte innovazione tecnologica ed informatica nei gestionali del settore al fine di efficientare l'erogazione dei servizi dell'area, e non solo quelli di manutenzione. Di conseguenza si avrà un miglioramento della qualità dei servizi resi all'utenza, un miglior utilizzo delle risorse ed il costante monitoraggio delle attività.

2.5 Politiche di sviluppo organizzativo interno anche in relazione alla valorizzazione delle risorse umane

Per l'intera struttura organizzativa dell'area patrimonio è stato avviato dal 2021, e sta proseguendo, un percorso di riorganizzazione complessiva, con incremento dell'organico, volto a valorizzare le risorse e a migliorare l'efficienza dei processi.

2.6 Analisi comparativa degli indici di produttività aziendale, analisi dei mercati di approvvigionamento, analisi dei costi economici

Vedi punto 6.6

2.7 Programma di accordi di collaborazione e convenzionamento tra aziende speciali nonché con altri enti

L'azienda manterrà le esistenti collaborazioni con gli altri Enti operanti sul territorio del settore immobiliare, primi tra tutti quelli del Comune di Verona che hanno un diretto coinvolgimento sui servizi erogati (ad esempio i Servizi Sociali).

2.8 Programmi generali di investimento e modalità di finanziamento

Come già anticipato al punto 2.1, tutte le attività dell'Area Patrimonio sono sostenute sia da fonti esterne (finanziamenti pubblici nazionali e non), che da fonti interne.

In particolare, le attività relative al recupero delle unità prive di rendita saranno inserite e finanziate per la quota ordinaria completamente da mezzi propri annuali di bilancio, mentre quelle straordinarie saranno garantite da fonti derivanti dalla disponibilità finanziaria aziendale e graveranno economicamente sul Conto Economico per le quote annuali di ammortamento (fino al 2036).

I progetti "Qualità dell'Abitare" e "Superbonus110%" saranno remunerati rispettivamente dal finanziamento pubblico e dal credito di imposta specifico per questa tipologia di interventi.

2.9 Dinamica storica dei risultati aziendali e le proiezioni economico finanziarie

Si riporta di seguito una tabella (in k€) con i risultati consuntivi dell'ultimo biennio approvato e la previsione per il triennio 2023-2025:

	Consuntivo 2020	Consuntivo 2021	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025
RICAVI	10.739	11.768	14.315	14.254	14.383
Altri ricavi	957	1.252	774	793	376
TOTALE RICAVI	11.696	13.020	15.089	15.047	14.759
COSTI DIRETTI - beni	-17	-15	-9	-9	-9
COSTI DIRETTI - servizi	-4.157	-5.870	-8.170	-7.924	-7.377
COSTI DIRETTI - personale	-2.810	-2.820	-2.946	-2.991	-2.963
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-1.505	-1.573	-2.012	-2.320	-2.747
COSTI DIRETTI - altro	-1.289	-1.222	-1.212	-1.232	-1.242
TOTALE COSTI DIRETTI	-9.778	-11.499	-14.349	-14.477	-14.339
PRIMO MARGINE	1.918	1.521	740	570	419
RICAVI INDIRETTI		108	137	137	137
COSTI INDIRETTI - beni	-52	-15	-4	-4	-4
COSTI INDIRETTI - servizi	-174	-208	-211	-194	-181
COSTI INDIRETTI - personale	-983	-1.045	-958	-965	-965
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-53	-45	-36	-37	-29
COSTI INDIRETTI - altro	-100	-156	-29	-33	-33
TOTALE COSTI INDIRETTI	-1.362	-1.361	-1.102	-1.096	-1.076
SECONDO MARGINE	556	160	-361	-526	-656
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	4	-14	36	36	36
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	4	-14	36	36	36
TERZO MARGINE	560	146	-325	-490	-620

La quantità di interventi pianificati porta il terzo margine a valori stabilmente negativi e in peggioramento nel triennio di previsione, effetto già ampiamente spiegato nei paragrafi precedenti.

I dati sopra riportati sono suscettibili di variazioni, anche consistenti, in relazione all'accesso a finanziamenti pubblici che si potrebbero rendere disponibili e che solleverebbero AGECE dall'utilizzo di risorse proprie e permetterebbero una diversa distribuzione delle stesse tra le varie aree.



2.10 Definizione dei lineamenti del contratto di servizio con il Comune di Verona e le sue eventuali variazioni

L'attuale contratto di servizio è valido fino al 31/12/2036: su questo specifico punto, si ritiene opportuno sottolineare la volontà dell'Azienda di proporre una proroga di tale termine, al fine di poter gestire al meglio la pianificazione degli interventi manutentivi, soprattutto quelli straordinari. Si ricorda che questi ultimi gravano sul bilancio di AGECE per le quote di ammortamento annuali e che queste ultime dipendono dalla durata residua del contratto di servizio con l'ente proprietario. Una estensione nel tempo del termine del contratto di concessione permetterebbe ad AGECE di ridurre la pressione introdotta da questa componente di costo, all'interno del proprio conto economico, e al contempo di pianificare altri elementi di miglioramento per i servizi effettuati.

Un ulteriore vantaggio tangibile di questa proroga è costituito dalla possibilità di permettere la stipula di contratti di concessione pluriennali, tesi alla riqualifica del patrimonio affidato, con terze parti (operatori privati) su periodi di maggior respiro per consentire un corretto rientro dell'investimento, in quanto ad oggi limitati ad un orizzonte temporale sempre più ridotto, che di conseguenza scoraggia l'utilizzo di questo strumento.

Sarà quindi una responsabilità dell'Amministrazione Comunale, assunta però con piena consapevolezza, valutare se AGECE debba limitarsi all'ordinaria e minima gestione del patrimonio, oppure se possa avere un programma di sviluppo sostenibile con le proprie risorse economiche e finanziarie, a scapito di un azzeramento del canone a vantaggio del Comune, come proposto dall'azienda, fino ad oggi non accettato dall'Ente proprietario e di un allungamento del contratto di servizio.



3 AREA FARMACIE



“Linee programmatiche 2022–2027”			
2° PILASTRO: PROSSIMITA'			
INDIRIZZO	OBIETTIVI STRATEGICI	DESCRIZIONE SINTETICA	DESCRIZIONE ESTESA
4. Prossimità e sussidiarietà	4.6 Salute e servizi di prossimità	Promuovere il coordinamento coi servizi sanitari e il terzo settore per rendere maggiormente accessibili e fruibili i servizi per la salute alla popolazione, anche aderendo ai Piani Sanitari e reti per rispondere ai nuovi bisogni dei cittadini	Attraverso la collaborazione tra Comune, Ulss9, farmacie, medici di base e pediatri avvieremo una mappatura dei servizi attivi e la reale accessibilità degli stessi nei diversi quartieri e per le diverse fasce di popolazione. Aderiremo alla rete città sane per la promozione di comportamenti che aumentino il benessere psicofisico dei cittadini e cittadine. Aderiremo ai Piani Sanitari Regionali per sostenere le risposte ai nuovi bisogni.
4° PILASTRO: SENTIRSI “A CASA”			
10. Promozione della qualità del lavoro e della formazione durante tutto l'arco della vita	10.5 Anziani	Potenziare il sostegno alle persone anziane e alle famiglie che se ne prendono cura	
5° PILASTRO: RESPONSABILITA'			
11. Sostegno alla vulnerabilità	11.1 Disabilità	Potenziare il collegamento con la consulta della disabilità al fine di predisporre un piano cittadino per affrontare e risolvere in maniera trasversale i problemi delle persone e delle famiglie e procedere con la progressiva completa attuazione del PEBA	Dobbiamo lavorare per l'abbattimento completo delle barriere architettoniche e sensoriali.

3.1 **Illustrazione delle linee strategiche del potenziamento della struttura tecnologico-produttiva in relazione ai livelli ottimali qualitativo-quantitativo dei servizi, determinati sulla base delle caratteristiche e delle dinamiche della domanda e del mercato, nonché delle esigenze sociali e delle disponibilità finanziarie**

Il mercato del farmaco ha subito negli ultimi anni un profondo cambiamento. La farmacia, la cui attività maggioritaria era quella della dispensazione del farmaco in convenzione, da alcuni anni ha visto il valore complessivo delle ricette rimborsate dal Servizio Sanitario Nazionale stabilizzarsi su importi ridotti rispetto al passato, e aumentare invece la quota di vendita dei prodotti extra farmaco (integratori alimentari, dermocosmetici, prodotti per l'infanzia, ecc.).

Più in generale, il mercato del *retail* farmaceutico è diventato più competitivo anche a causa dell'ingresso di grandi società di capitali, della nascita delle parafarmacie e dello sviluppo dell'e-commerce.

Dal punto di vista delle aspettative del pubblico, la farmacia è ormai intesa come una vera e propria infrastruttura sanitaria, un *point of care* del territorio in cui poter acquistare un farmaco in caso di malessere, ma anche come un ambiente piacevole in cui consultare con calma la vasta gamma di prodotti ben esposti e perseguire un concetto di benessere più ampio.

In sintesi, come per la maggior parte dei settori di vendita al dettaglio, anche lo scopo delle farmacie è diventato quello di accomodare il cliente finale, perfezionando e migliorando di giorno in giorno la sua *customer experience* all'interno del punto vendita.

In considerazione di queste premesse, la principale linea strategica dell'area, già di fatto in corso di attuazione, consiste nello sviluppo ulteriore del modello di business *retail* e commerciale delle farmacie, senza comunque dimenticarne la matrice sociale.

Questo approccio si traduce in tre principali obiettivi, da continuare a perseguire nei prossimi anni.

Il primo obiettivo è il miglioramento dell'immagine delle farmacie comunali e, di conseguenza, l'aumento degli accessi: seguendo lo slogan "Una esperienza che conviene", sono state previste alcune iniziative volte a rendere le farmacie comunali maggiormente interessanti per il pubblico:

- la promozione di proprie linee di prodotti, ad esempio, per la cura del corpo: questa iniziativa consentirà l'accesso ai beni di medio alta qualità anche a fasce della popolazione con basso reddito e quindi, ancora una volta, perseguendo un marcato scopo sociale;
- il rinnovo delle farmacie che risultano più datate e l'adeguamento, anche esterno, di alcuni complementi di arredo volti a uniformare l'immagine: nel 2023 si attuerà la riqualificazione degli ambienti della farmacia di Quinto, e successivamente, in base alle risorse disponibili, gli interventi di modernizzazione proseguiranno anche su altre farmacie;
- il continuo sviluppo verso la connotazione di farmacia dei servizi: si prevede di proseguire con tutti i servizi già disponibili alla cittadinanza (analisi di prima istanza, esecuzione di tamponi e vaccini, servizio CUP, misurazioni pressione, svolgimento di attività a favore dei pazienti oncologici) e si intende avviare un servizio di telemedicina ove gli spazi a disposizione siano sufficienti. È prevista anche la continua collaborazione con Azienda Zero, con cui è in corso il programma di autoanalisi e programmi di educazione alimentare.



- la semplificazione dell'accesso alle farmacie: si intende mantenere orari di apertura il più possibile ampliati e posizionare, ove possibile, sistemi adatti al ritiro dei prodotti anche a farmacia chiusa (Pharmalocker e distributori automatici).

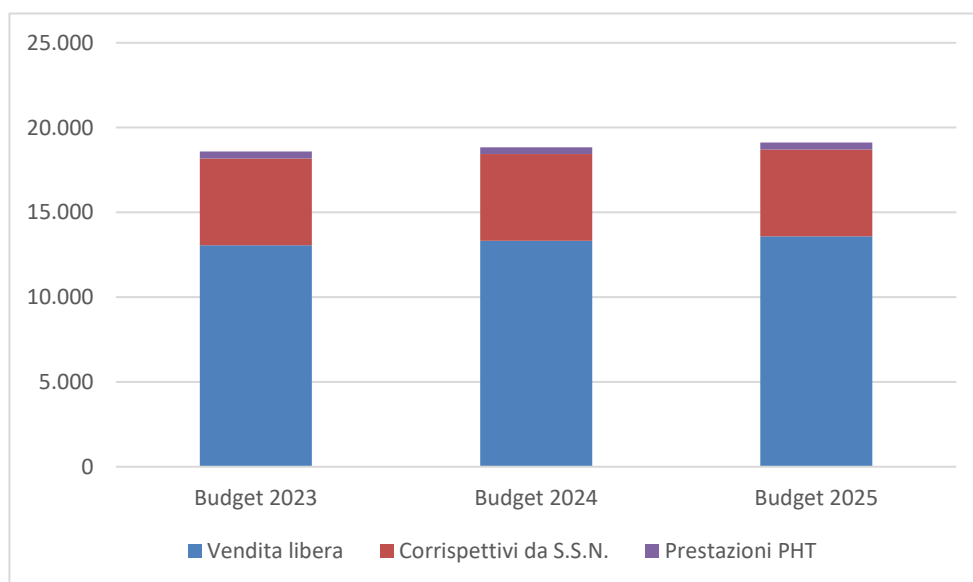
Questo primo obiettivo dovrebbe assicurare alle farmacie di AGECE un ruolo emergente nella sanità territoriale comunale con la fornitura di servizi in grado di soddisfare le necessità dei cittadini (in particolare anziani) sempre più in difficoltà a ricevere prestazioni erogate dal Servizio Sanitario Nazionale.

Il secondo obiettivo è l'aumento delle vendite dei prodotti di libero mercato, tramite l'estensione della gamma di prodotti offerti e l'incentivazione delle pratiche di *cross selling*, al fine di valorizzare gli accessi alla farmacia e ottimizzare lo scontrino medio.

I dati di ricavo stimati nel triennio 2023-2025 si ipotizzano con un trend in tendenziale crescita determinato dall'incremento delle vendite "libere" (+2% nel 2024 e un ulteriore +2% nel 2025), accompagnate da un andamento costante (non in diminuzione in base ai più recenti dati raccolti) delle vendite legate al Servizio Sanitario Nazionale.

	2023	2024	2025
Vendita farmaci e prodotti	13.056.580	13.317.712	13.584.066
Corrispettivi da S.S.N.	5.117.503	5.117.503	5.117.503
Ricavi per prestazioni PHT	410.000	410.000	410.000
TOTAL	18.584.083	18.845.215	19.111.569

In forma grafica si riportano di seguito i dati della tabella:



Il terzo obiettivo è l'efficientamento dei processi e il miglioramento della marginalità diretta dell'area: per perseguire questo obiettivo si intende lavorare su diversi fronti:

- continuare con gli sforzi già avviati per aumentare l'efficacia del processo di acquisto dei prodotti di libera vendita, individuando modalità e prassi sempre più vantaggiose (riduzione costi di acquisto, premi di visibilità, ...);
- privilegiare, ove possibile, la vendita di prodotti il cui costo di acquisto risulti maggiormente favorevole e dei servizi che risultino maggiormente remunerativi; si sottolinea che la marginalità sia mediamente pari al 40%;
- proseguire con una attenta gestione dei costi del personale, aumentando l'efficienza;
- ottimizzare la gestione delle scorte di magazzino, garantendo la disponibilità continua dei prodotti ad alta rotazione al fine di consentire un buon livello di servizio e limitando l'impegno di spazio e risorse sulle referenze poco richieste.

3.2 Ambito, anche territoriale, dei servizi erogati e l'eventuale politica di espansione

L'ambito territoriale dei servizi erogati si identifica con quello comunale in cui operano le tredici farmacie cittadine capillarmente distribuite. L'obiettivo è quello di assicurare gli stessi servizi in tutte le farmacie, di diventare un punto di riferimento, di informazione e presidio sanitario, nei quartieri in cui sono ubicate. Questo obiettivo è iniziato con la definizione dello slogan "Una esperienza che conviene", che guiderà la ridefinizione dell'immagine delle farmacie stesse.

Al momento non è prevista una politica di espansione territoriale al di fuori del Comune di Verona, scelta che però viene suggerita all'ente proprietario in quanto l'ampliamento all'area almeno provinciale permetterebbe di incrementare le economie di scala.

3.3 Politiche tariffarie derivanti dagli indirizzi fissati in proposito dal Comune;

I prezzi di vendita e di rimborso dei farmaci etici (da ricetta) sono stabiliti dal Servizio Sanitario Nazionale. Nel corso degli anni il tema della liberalizzazione del prezzo e dello sconto sui farmaci è stato al centro di vari interventi normativi, che, almeno in parte, hanno consentito alle farmacie di stabilire autonomamente i prezzi di vendita al pubblico. AGECE provvede, per i prodotti con prezzo al pubblico non registrato in banca dati nazionale, ad una verifica periodica degli stessi, allineandoli al prezzo medio del mercato territoriale, mantenendo comunque il proprio obiettivo di calmieratore del mercato.

3.4 Politiche per il miglioramento della qualità dei servizi e dei rapporti con l'utenza



Si confermano integralmente gli obiettivi indicati nelle linee programmatiche del Sindaco con le linee strategiche evidenziate al punto 3.1.

3.5 Politiche di sviluppo organizzativo interno anche in relazione alla valorizzazione delle risorse umane

Il personale, come visto, costituisce una risorsa strategica nella farmacia. AGECE favorisce la formazione e la specializzazione dei farmacisti, affinché possano rappresentare un punto di riferimento nell'attività di consiglio per la propria clientela. A tale scopo è programmata ogni anno l'adesione a corsi ECM a cui partecipano tutti i farmacisti in organico.

Oltre all'attività di formazione e aggiornamento del personale sulle varie tematiche di carattere sanitario, proseguiranno anche negli anni futuri e saranno affrontate tematiche relative alla comunicazione/counselling e alle tecniche di esposizione e marketing.

Si evidenzia che nell'ultimo anno sono state riscontrate notevoli difficoltà nel reclutamento di nuove figure volte a completare/sostituire l'organico aziendale, perché poco disponibili sul mercato del lavoro.

3.6 Analisi comparativa degli indici di produttività aziendale, analisi dei mercati di approvvigionamento, analisi dei costi economici

La centralizzazione degli accordi commerciali con grossisti e aziende produttrici o concessionarie ha portato a discreti risultati in termini di contenimento dei costi di acquisto. La marginalità sui beni venduti in farmacia si assesta, come detto, a livelli interessanti.

Gli appalti in essere, soggetti a gara di livello comunitario, si attesta su un valore imponibile biennale complessivo di circa 25.000k€; l'esito della gara incide sui risultati economici dal momento che in tale sede vengono definiti i nuovi sconti minimi di acquisto delle farmacie per ciascuna delle categorie di prodotto trattato. Viene comunque confermato il dato previsionale, di sostanziale mantenimento dei margini.

Come anticipato, AGECE sta procedendo con analisi comparative con altre aziende simili, operanti nel settore, sia private che di matrice pubblica. Sarà interessante analizzare profondamente i dati che scaturiranno da questo studio per adottare decisioni, anche strategiche, su quest'area.

Vedi successivo punto 6.6.

3.7 Programma di accordi di collaborazione e convenzionamento tra aziende speciali nonché con altri enti

L'azienda manterrà le esistenti collaborazioni con Enti del settore farmaceutico operanti sul territorio (ASL, Regione, Azienda Zero), nonché con Federfarma per il servizio "Farmacopronto".

3.8 Programmi generali di investimento e modalità di finanziamento

I programmi di investimento dell'area si concentreranno sul miglioramento dei locali in cui viene svolta l'attività, utilizzando mezzi propri di bilancio e utilizzo del credito di imposta per quegli investimenti che rientrano nelle categorie previste da Industria 4.0.

3.9 Dinamica storica dei risultati aziendali e le proiezioni economico finanziarie in k€

Si riporta di seguito una tabella (in k€) con i risultati consuntivi dell'ultimo biennio approvato e la previsione per il triennio 2023-2025:

	Consuntivo 2020	Consuntivo 2021	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025
RICAVI	17.844	17.710	18.174	18.435	18.702
Altri ricavi	464	541	575	573	573
TOTALE RICAVI	18.308	18.251	18.750	19.008	19.275
COSTI DIRETTI - beni	-11.014	-10.807	-10.921	-11.078	-11.237
COSTI DIRETTI - servizi	-715	-791	-798	-820	-816
COSTI DIRETTI - personale	-4.051	-4.015	-4.139	-4.204	-4.205
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-288	-286	-207	-215	-222
COSTI DIRETTI - altro	-728	-237	-251	-252	-252
TOTALE COSTI DIRETTI	-16.796	-16.136	-16.317	-16.569	-16.733
PRIMO MARGINE	1.512	2.115	2.433	2.440	2.542
RICAVI INDIRETTI		64	52	52	52
COSTI INDIRETTI - beni	-50	-6	-2	-2	-2
COSTI INDIRETTI - servizi	-188	-154	-184	-164	-152
COSTI INDIRETTI - personale	-801	-746	-762	-768	-767
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-59	-42	-38	-39	-28
COSTI INDIRETTI - altro	-83	-135	-21	-24	-24
TOTALE COSTI INDIRETTI	-1.181	-1.019	-955	-943	-921
SECONDO MARGINE	331	1.097	1.478	1.496	1.621
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	-1.657	-1.582	-1.375	-1.287	-1.193
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	-1.657	-1.582	-1.375	-1.287	-1.193
TERZO MARGINE	-1.326	-486	103	210	427

La previsione è di consolidare i ricavi che, uniti al mantenimento della marginalità sugli acquisti e ad un aumento della produttività del personale, consentirà di ottenere un risultato della gestione tale da coprire, già dal 2023 i rilevanti oneri finanziari del mutuo acceso per il pagamento dell'avviamento commerciale delle farmacie al Comune di Verona e i costi indiretti di settore.



3.10 Definizione dei lineamenti del contratto di servizio con il comune di Verona e le sue eventuali variazioni.

L'attuale contratto di servizio è valido fino al 31/12/2036 e non ci sono modifiche da apportare. Nel momento in cui venisse accolta dall'ente proprietario la proposta dell'allungamento del contratto di servizio immobiliare, sarebbe ragionevole allineare a tale nuova scadenza anche quello delle farmacie.



4 AREA RISTORAZIONE EVENTI MUSEI



“Linee programmatiche 2022-2027”			
1° PILASTRO: IL CAPITALE SOCIALE			
INDIRIZZO	OBIETTIVI STRATEGICI	DESCRIZIONE SINTETICA	DESCRIZIONE ESTESA
1. Famiglie	1.1 Sostegno alle famiglie	Promuovere e sostenere il benessere della famiglia attuando politiche familiari trasversali a tutti i settori amministrativi.	Si porrà particolare cura alle famiglie vulnerabili, sia nell'area della promozione che della prevenzione che nella tutela e protezione in senso stretto, anche implementando nuovi strumenti a completamento del sistema educativo territoriale.
3. Una città internazionale	3.2 Gestione museale	Rivedere il ruolo del Comune come erogatore diretto di servizi museali	
	3.4 Turismo	Gestire strategicamente gli asset del turismo, in sinergia con gli attori chiave della destinazione e con il territorio provinciale	
4° PILASTRO: SENTIRSI “A CASA”			
10. Promozione della qualità del lavoro e della formazione durante tutto l'arco della vita	10.2 Scuola	Coordinare gli investimenti e i progetti comunali con i servizi scolastici e del terzo settore	Si lavorerà per aumentare gli standard qualitativi della refezione scolastica e abbattere gli sprechi di cibo

4.1 Illustrazione delle linee strategiche del potenziamento della struttura tecnologico-produttiva in relazione ai livelli ottimali qualitativo-quantitativo dei servizi, determinati sulla base delle caratteristiche e delle dinamiche della domanda e del mercato, nonché delle esigenze sociali e delle disponibilità finanziarie

L'Area Ristorazione Eventi Musei comprende le seguenti attività economiche:

- Ristorazione e servizi ausiliari (comprende anche la concessione a terzi dei tre bar)
- Servizio di Verona dall'Alto (Torre dei Lamberti e Funicolare di Castel San Pietro)
- Servizio di custodia e guardiania presso gli impianti sportivi, presso siti museali e supporto uffici comunali.

Per una migliore comprensione delle linee strategiche, si procederà di seguito ad un dettaglio per attività.



4.1.1 *Settore ristorazione e servizi ausiliari*

Come riportato nelle “Linee di indirizzo per il miglioramento della qualità nutrizionale nella ristorazione scolastica” della Regione Veneto, “una corretta alimentazione è fondamentale per determinare un buono stato di salute e di benessere. In quest’ottica, particolare importanza assume il momento della ristorazione scolastica che ha un duplice obiettivo, nutrizionale ed educativo. [...] Mangiare a scuola significa imparare a mangiare sano, a sostenere l’ambiente, a ridurre gli sprechi”.

Il servizio di ristorazione scolastica rappresenta in questo senso un tema complesso, perché, da un lato, deve dare una garanzia igienico-sanitaria dei pasti erogati e, dall’altro, deve educare i piccoli utenti al consumo di alimenti e pietanze nutrizionalmente adeguate alla loro età.

Per AGECE l’obiettivo principale dell’area continua ad essere l’erogazione continuativa del servizio di ristorazione scolastica con i livelli di sicurezza e qualità richiesti.

In merito all’aumento degli standard qualitativi della refezione scolastica indicato nelle linee programmatiche del Comune, AGECE ha previsto, nei più recenti capitolati di gara per il pasto veicolato e per le derrate alimentari:

- l’aggiornamento dei requisiti degli alimenti in linea con i CAM (Criteri Ambientali Minimi) del 2020 relativi alla refezione scolastica: una novità rilevante riguarda l’aumento delle percentuali minime di prodotti biologici;
- la revisione della selezione merceologica in considerazione dell’esperienza maturata sul campo e delle specifiche esigenze dell’utenza;
- l’estensione dei controlli della potabilità dell’acqua anche ai refettori e non solo alle cucine;
- la consueta definizione dei menù e dei ricettari in linea con i LARN (Livelli di Assunzione di Riferimento di Nutrienti ed energia);
- una ancora più ampia disponibilità di tipologie di diete speciali o personalizzate per motivazioni di salute o etico-religiose.

Inoltre è previsto un piano di formazione continua per aumentare la professionalità degli operatori.

Infine, in linea con quanto riportato in modo puntuale nelle Linee Programmatiche dell’Amministrazione Comunale in merito allo spreco, AGECE intende contribuire alla riduzione dello spreco di cibo, destinando i pasti non consumati e le parti di derrate alimentari deperibili non utilizzate ad organizzazioni no-profit.

Per fare questo, nei capitolati di gara del pasto veicolato, si richiede ai fornitori di dare concreta attuazione ai progetti concordati con le Onlus per il recupero dei pasti non consumati.

Oltre a questi fondamentali obiettivi di carattere qualitativo, in considerazione dell’attuale contesto socio-economico, è necessario introdurre alcuni elementi di attenzione rispetto alla sostenibilità economico-finanziaria dell’area. Purtroppo, dal punto di vista economico, le previsioni per quest’area, a partire dal 2023, sono oltremodo critiche: il contestuale aumento dei prezzi delle derrate alimentari, del prezzo del pasto veicolato e dei costi del personale genereranno un aggravio dei costi complessivi, che, in condizione di ricavi costanti, si rifletterà in un risultato fortemente negativo dell’area che dovrà essere compensato dai contributi positivi di altre aree (in particolare quella cimiteriale).

Alla luce di ciò, l'elemento determinante per l'equilibrio economico sarebbe la ridefinizione del canone di servizio con l'amministrazione comunale, che tenga conto dell'instabilità della situazione economica, anche contemplando una indicizzazione ISTAT anziché un valore predefinito nel tempo.

A prescindere dalla possibilità di perseguire questa strada, per AGECE diviene comunque fondamentale introdurre, a completamento degli obiettivi di natura qualitativa sopra esposti, un obiettivo di efficientamento dei processi e di conseguente ulteriore miglioramento dell'impiego delle risorse a disposizione, in linea con quanto perseguito in passato, che si può sintetizzare in una continua ricerca di soluzioni che ottimizzino e riducano il costo pasto, mantenendo al contempo la massima qualità richiesta.

Il primo provvedimento in questo senso consiste nella definizione di una linea strategica di gestione delle cucine, il cui effetto economico sarà tangibilmente visibile a partire dal 2024, mantenendo il concetto di internalizzazione, ovvero di cottura del pasto (ove possibile) all'interno del plesso scolastico.

AGEC, infatti, nel corso dell'anno 2023, attiverà un processo di riorganizzazione del servizio al fine di affidare a ditta esterna la gestione, con produzione in loco del pasto, delle cucine di 13 scuole in cui attualmente opera personale dell'azienda. Le cucine delle scuole, che saranno oggetto di riorganizzazione, continueranno ad essere utilizzate, ma saranno gestite da personale esterno (utilizzando l'opzione del servizio "pasto distribuito con cucina interna" previsto dal nuovo contratto di fornitura).

Il processo di affidamento a terzi verrà progressivamente avviato nel corso del 2023, per raggiungere completezza entro il 1° gennaio 2024.

Questa nuova organizzazione del servizio consentirà di ridurre e trasformare parte dei costi dell'area, come descritto in seguito:

- il costo dei pasti diventerà variabile in base all'effettivo numero di pasti erogato;
- i costi delle derrate alimentari, dei materiali di consumo e delle manutenzioni ordinarie dei locali e delle attrezzature delle cucine saranno a carico del fornitore del pasto;
- il personale di AGECE attualmente impegnato nelle cucine interessate potrà essere impiegato in altre scuole ottimizzando l'utilizzo del personale somministrato.

È importante sottolineare che l'intervento di riorganizzazione previsto per il 2023 non si ritiene però esaustivo nel medio periodo, e proseguirà nel futuro. Per questo motivo, già nel corso del 2024, saranno avviati ulteriori approfondimenti per pianificare nuovi interventi di riorganizzazione al fine di fornire il miglior servizio ad un prezzo economicamente sostenibile.

Per quanto riguarda il servizio bar, si prevede di mantenere l'affidamento a terzi, godendo dei proventi derivanti. A questo fa eccezione il bar presso Palazzo Barbieri, per il quale AGECE ha già intrapreso l'iter di restituzione dei locali al Comune di Verona affinché ne possa disporre nella massima libertà.

4.1.2 Settore "Verona dall'Alto"

Il servizio denominato Verona dall'Alto comprende la gestione della Torre dei Lamberti e della Funicolare di Castel San Pietro.

Tale servizio ha iniziato a registrare reali segnali di ripresa a partire da aprile 2022. Pertanto si è ipotizzato un ritorno alla situazione pre pandemia già dal 2023, alla luce dei risultati incoraggianti dell'anno appena trascorso.



L'ipotesi del ritorno di un afflusso di turismo pre-covid, si presume porterà un miglioramento anche per le voci accessorie di ricavo, quali la vendita dei gadget e l'affitto delle terrazze della Torre.

Come strumento per il conseguimento dei risultati, oltre al ritorno a condizioni degli afflussi turistici, per la funicolare di Castel San Pietro sarà applicato un incremento del costo del biglietto per non residenti di €0,50.

Qualora il progetto pilota di automatizzazione delle casse automatiche della Funicolare di Castel San Pietro si dimostri di successo, lo si intende replicare anche sulla Torre dei Lamberti.

4.1.3 Servizi custodia e guardiana presso impianti sportivi, uffici comunali e siti museali

Questo settore raccoglie in particolar modo quelle risorse che, a causa di inidoneità allo svolgimento delle mansioni di operatore polivalente presso le scuole, non possono essere impiegate nel settore "Ristorazione e servizi ausiliari". Ha una connotazione fortemente sociale, peraltro prevista dal contratto di servizio della ristorazione e dei servizi ausiliari in essere, sotto la dicitura di "ammortizzatore occupazionale".

Il ricavo di questa attività deriva esclusivamente dal contratto sottoscritto con il Comune di Verona, che dal 2022 ha mostrato per l'intero anno solare l'effetto positivo dell'applicazione delle nuove tariffe definite dai nuovi contratti stipulati con il Comune di Verona, migliorative rispetto al passato, ma non ancora sufficienti a coprire l'interezza dei costi diretti.

Tale ricavo si basa sull'ipotesi della continuità nello svolgimento dei servizi, senza interruzioni dovute alla pandemia, e del massimo utilizzo delle ore disponibili da contratto da parte del Comune di Verona, rendendo così percorribile la più ampia copertura possibile del costo del personale dedicato.

A tale scopo si è già prospettata al Comune di Verona la disponibilità ad offrire servizi analoghi o similari per assorbire le ulteriori risorse inidonee provenienti dalla ristorazione.

4.2 L'ambito, anche territoriale, dei servizi erogati e l'eventuale politica di espansione;

L'ambito operativo è riferito al territorio del Comune di Verona e non è prevista una politica di espansione territoriale.

4.3 Le politiche tariffarie derivanti dagli indirizzi fissati in proposito dal Comune;

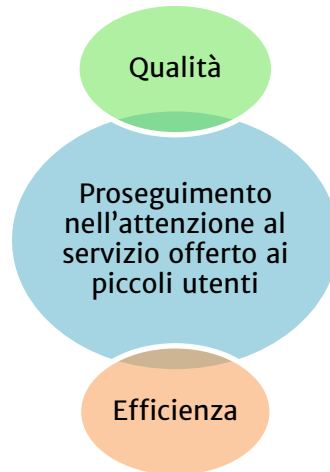
Il servizio di ristorazione scolastica/servizi ausiliari non è remunerato da tariffe, ma da un canone onnicomprensivo stipulato con il Comune di Verona: è evidente che tanto minore risulta l'importo del canone, tanto più l'area dovrà far ricorso alla marginalità positiva di altre aree, che limiteranno quindi i propri servizi rivolti alla cittadinanza, al fine di bilanciare l'incremento di costi generato dall'attuale cornice economico politica europea e mondiale.

Per la Torre dei Lamberti e per la Funicolare di Castel San Pietro la remunerazione è legata al tariffario definito per le varie tipologie di biglietti venduti. Per la funicolare di Castel San Pietro sarà applicato un incremento del costo del biglietto per non residenti di €0,50 a partire dai primi mesi del 2023, per parzialmente assorbire l'incremento del costo dell'energia elettrica.

Relativamente al contratto di servizio museale, la remunerazione è legata alle tariffe orarie e al numero di ore effettivamente erogate. È fondamentale che l'Amministrazione Comunale si impegni ad utilizzare completamente il numero delle ore disponibili previste dal contratto, richiedendo all'occorrenza eventuali servizi paritetici aggiuntivi.

Rimane aperta la possibilità di adeguare le tariffe orarie applicate qualora il contratto usato quale riferimento per la remunerazione del servizio (CCNL imprese esercenti multiservizi) subisca aggiornamenti dei tabellari.

4.4 Le politiche per il miglioramento della qualità dei servizi e dei rapporti con l'utenza;



Si confermano integralmente gli obiettivi indicati nelle linee programmatiche del Sindaco e nel DUP con le linee strategiche evidenziate al punto 4.1.

A tali obiettivi potranno essere raggiunti alcune iniziative volte al miglioramento della modalità di accesso ai servizi:

- implementazione del portale per la raccolta dei dati relativi alle richieste di diete speciali a disposizione dell'utenza;
- banca dati condivisa con il Comune di Verona per la rilevazione certa ed immediata dei dati degli utenti e loro ubicazione nelle diverse scuole, al fine di favorire l'Amministrazione Comunale stessa nella rilevazione della corrispondenza tra rette pagate dagli utenti e pasti realmente erogati.

4.5 L'analisi comparativa degli indici di produttività aziendale, analisi dei mercati di approvvigionamento, analisi dei costi economici;

Vedi successivo punto 6.6

4.6 Il programma di accordi di collaborazione e convenzionamento tra aziende speciali nonché con altri enti;

Alla data odierna non sono previsti accordi e collaborazioni.

4.7 I programmi generali di investimento e modalità di finanziamento;

Gli investimenti nel settore saranno coperti da mezzi propri.

Torre dei Lamberti	Consuntivo 2020	Consuntivo 2021	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025
RICAVI	141	229	641	641	641
Altri ricavi	6	4	2	2	2
TOTALE RICAVI	147	233	643	643	643
COSTI DIRETTI - beni	-1	-2	-15	-16	-16
COSTI DIRETTI - servizi	-61	-62	-60	-60	-60
COSTI DIRETTI - personale	-201	-269	-321	-322	-322
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-7	-12	-11	-15	-15
COSTI DIRETTI - altro	-1	-4	-5	-6	-6
TOTALE COSTI DIRETTI	-270	-349	-412	-417	-417
PRIMO MARGINE	-123	-117	231	226	226
RICAVI INDIRETTI		6	3	3	3
COSTI INDIRETTI - beni	-3	-1	0	0	0
COSTI INDIRETTI - servizi	-9	-10	-14	-12	-11
COSTI INDIRETTI - personale	-30	-36	-41	-42	-42
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-2	-2	-2	-2	-1
COSTI INDIRETTI - altro	-3	-12	-1	-1	-1
TOTALE COSTI INDIRETTI	-47	-55	-55	-53	-52
SECONDO MARGINE	-170	-172	176	173	174
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	0	0	1	1	1
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	0	0	1	1	1
TERZO MARGINE	-170	-172	177	174	175

Funicolare Castel San Pietro	Consuntivo 2020	Consuntivo 2021	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025
RICAVI	91	189	540	540	540
Altri ricavi	10	7	3	3	3
TOTALE RICAVI	102	196	543	543	543
COSTI DIRETTI - beni	-30	-4	-2	-2	-2
COSTI DIRETTI - servizi	-105	-97	-135	-145	-153
COSTI DIRETTI - personale	-231	-179	-224	-227	-227
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-1	-1	-12	-12	-12
COSTI DIRETTI - altro	-24	-28	-23	-24	-24
TOTALE COSTI DIRETTI	-390	-309	-397	-410	-418
PRIMO MARGINE	-288	-113	146	133	126
RICAVI INDIRETTI		2	1	1	1
COSTI INDIRETTI - beni	-3	0	0	0	0
COSTI INDIRETTI - servizi	-8	-5	-6	-5	-5
COSTI INDIRETTI - personale	-24	-21	-21	-21	-21
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-1	-1	-1	-1	-1
COSTI INDIRETTI - altro	-2	-4	0	-1	-1
TOTALE COSTI INDIRETTI	-39	-30	-27	-26	-26
SECONDO MARGINE	-327	-143	119	107	99
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	0	0	1	1	1
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	0	0	1	1	1
TERZO MARGINE	-327	-143	120	108	100

Musei	Consuntivo 2020	Consuntivo 2021	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025
RICAVI	385	439	535	535	535



Musei	Consuntivo 2020	Consuntivo 2021	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025
Altri ricavi	13	1	1	1	1
TOTALE RICAVI	398	440	535	535	535
COSTI DIRETTI - servizi	-13	-7	-7	-7	-7
COSTI DIRETTI - personale	-608	-606	-611	-611	-611
COSTI DIRETTI - altro	-4	-13	-6	-6	-6
TOTALE COSTI DIRETTI	-625	-626	-624	-625	-625
PRIMO MARGINE	-228	-186	-89	-89	-89
RICAVI INDIRETTI		8	4	4	4
COSTI INDIRETTI - beni	-11	-1	0	0	0
COSTI INDIRETTI - servizi	-21	-14	-20	-17	-16
COSTI INDIRETTI - personale	-43	-41	-58	-58	-58
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-3	-2	-1	-1	-1
COSTI INDIRETTI - altro	-4	-17	-1	-1	-1
TOTALE COSTI INDIRETTI	-82	-67	-76	-74	-72
SECONDO MARGINE	-310	-253	-165	-163	-161
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	0	0	1	1	1
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	0	0	1	1	1
TERZO MARGINE	-310	-253	-163	-161	-160

4.9 La definizione dei lineamenti del contratto di servizio con il comune di Verona e le sue eventuali variazioni.

- Gestione del servizio di refezione scolastica.

L'attuale contratto di servizio è valido fino al 31/12/2036, con revisione triennale relativa agli accordi economico finanziari.

L'azienda, su invito dell'Amministrazione comunale stessa, ha iniziato un processo interlocutorio che dovrà portare alla definizione dell'importo economico del contratto nel nuovo triennio 2022-2024; le valutazioni oggettive dei costi necessari alla gestione del servizio stesso hanno dimostrato che tale importo non risulta sufficiente alla copertura dei relativi costi, nemmeno di quelli diretti, per cui dovrà essere superiore a quello attualmente riconosciuto dal Comune di Verona, per non penalizzare altre aree.

- Gestione del servizio d'accesso alla Torre dei Lamberti.

L'attuale contratto con il Comune di Verona scade 31/12/2036.

- Gestione della Funicolare di Castel San Pietro

L'attuale contratto con il Comune di Verona scade il 31/12/2025: si propone una estensione al fine di renderlo temporalmente coerente con gli altri contratti di servizio in essere (immobiliare e ristorazione), entro i limiti delle disposizioni normative in materia.

5 AREA SERVIZI CIMITERIALI



“Linee programmatiche 2022-2027”			
1° PILASTRO: IL CAPITALE SOCIALE			
INDIRIZZO	OBIETTIVI STRATEGICI	DESCRIZIONE SINTETICA	DESCRIZIONE ESTESA
1. Famiglie	1.1 Sostegno alle famiglie	Promuovere e sostenere il benessere della famiglia attuando politiche familiari trasversali a tutti i settori amministrativi.	Attivare agevolazioni per le famiglie con minori, di persone giovani, con anziani, con fragilità sulla base di un “indice di fragilità”, non solo economica.
4° PILASTRO: SENTIRSI “A CASA”			
8. Transizione ecologica, tutela e benessere degli animali	8.1. Transizione energetica edilizia pubblica	Rendere energeticamente autosufficiente entro il 2030 il patrimonio edilizio comunale.	Rendere il patrimonio edilizio comunale energeticamente autosufficiente ed a zero emissioni entro il 2023. Questo obiettivo si sostanzia con interventi di manutenzione straordinaria attraverso processi di efficientamento energetico, produzione di energia rinnovabile per l'autoconsumo e elettrificazione dei consumi anche in collaborazione con le società partecipate di settore.
9. Transizione digitale	9.1 Smart city	Favorire la transizione digitale tramite il potenziamento delle infrastrutture, la semplificazione e digitalizzazione dei processi amministrativi, il rafforzamento delle competenze digitali e l'integrazione con le piattaforme nazionali abilitanti.	Semplificazione e digitalizzazione dell'intera filiera dei processi amministrativi.
10. Promozione della qualità del lavoro e della formazione durante tutto l'arco della vita	10.5 Anziani	Potenziare il sostegno alle persone anziane e alle famiglie che se ne prendono cura	
5° PILASTRO: RESPONSABILITA'			
11. Sostegno alla vulnerabilità	11.1 Disabilità	Potenziare il collegamento con la consulta della disabilità al fine di predisporre un piano cittadino per affrontare e risolvere in maniera trasversale i problemi delle persone e delle famiglie e procedere con la progressiva completa attuazione del PEBA	Dobbiamo lavorare per l'abbattimento completo delle barriere architettoniche e sensoriali.

5.1 L'illustrazione delle linee strategiche del potenziamento della struttura tecnologico-produttiva in relazione ai livelli ottimali qualitativo-quantitativo dei servizi, determinati sulla base delle caratteristiche e delle dinamiche della domanda e del mercato, nonché delle esigenze sociali e delle disponibilità finanziarie;

In ottica strategica e di lungo periodo, è importante evidenziare come il modello cimiteriale abbia registrato, negli ultimi decenni, profonde trasformazioni, generando una domanda di servizi cimiteriali in forte evoluzione:

- aumento della richiesta di cremazione, rispetto alle altre pratiche funerarie: al momento la percentuale di cremazioni sul totale supera il 66%;
- conseguente aumento della richiesta di spazi per la tumulazione delle urne cinerarie;
- riduzione della richiesta di inumazioni con conseguente aumento dello spazio disponibile a terra;
- riduzione della richiesta di tumulazioni con conseguente minore criticità sulla disponibilità di loculi;
- continuo elevato interesse per i manufatti di pregio (tombe di famiglia ed edicole private).

A livello operativo, questi fenomeni portano alla necessità di ripensare il portafoglio dei servizi offerti, la distribuzione degli spazi cimiteriali, gli impianti a disposizione e l'organizzazione delle attività.

A livello economico, le risorse per il mantenimento dell'operatività, che nel passato trovavano alimentazione, principalmente, dai proventi delle concessioni cimiteriali, dovranno essere ricavate da altre tipologie di servizio.

5.1.1 Servizio di cremazione

Per quanto riguarda il servizio di cremazione, vi è una sicura necessità di intervento sull'impianto, che è piuttosto datato, al fine di aumentarne la capacità produttiva e l'efficienza, e sugli spazi ad esso collegati, dedicati al pubblico.

I progetti di miglioramento in questo ambito devono avere l'obiettivo di ridurre i tempi di attesa, migliorare la qualità del servizio e anche estendere il servizio a Comuni limitrofi che non dispongono di un impianto proprio.

Su questo fronte AGECE ha ricevuto nel 2022 una proposta di partenariato pubblico privato per l'affidamento in concessione del servizio di cremazione, comprensivo di investimenti per:

- l'ampliamento e il potenziamento del crematorio esistente, grazie ad un adeguamento strutturale e tecnologico e all'installazione di una nuova linea, peraltro già prevista nell'AIA rilasciata ad AGECE;
- la creazione di nuovi spazi più confortevoli per l'utenza;
- la ristrutturazione dell'attuale edificio presso il Cimitero Monumentale finalizzata alla realizzazione di nuovi uffici e di un archivio.

Tale proposta è attualmente in corso di valutazione: al momento l'unica vera criticità rilevata è legata alla durata della proposta di concessione (20 anni) che è più estesa della durata del contratto di servizio per la gestione cimiteriale che AGECE ha stipulato con il Comune di Verona (che si conclude invece nel 2036).



5.1.2 Servizi cimiteriali

Le considerazioni espresse in precedenza hanno un impatto significativo anche sui servizi cimiteriali e sull'organizzazione degli spazi del cimitero: AGECE sta valutando per il futuro una revisione generale delle attuali prassi, anche eventualmente variando la struttura tariffaria.

Nel triennio si è ipotizzata una ripresa di quelle attività che venivano svolte saltuariamente e che da ora verranno svolte periodicamente, con regolarità, e che interessano i manufatti di maggior pregio presenti nelle aree cimiteriali. Ci si riferisce in particolare alla prosecuzione del progetto di individuazione dei manufatti in evidente stato di abbandono, ovvero privi delle necessarie condizioni per il mantenimento della concessione, attivando la cosiddetta "procedura di decadenza". Questa attività porterà ad una maggiore disponibilità di manufatti di pregio e ad un incremento dei ricavi, che diverrà strutturale, per effetto della riconcessione degli stessi.

Inoltre si è prevista la concessione di nuove tombe di famiglia e di alcune aree per la costruzione di edicole private.

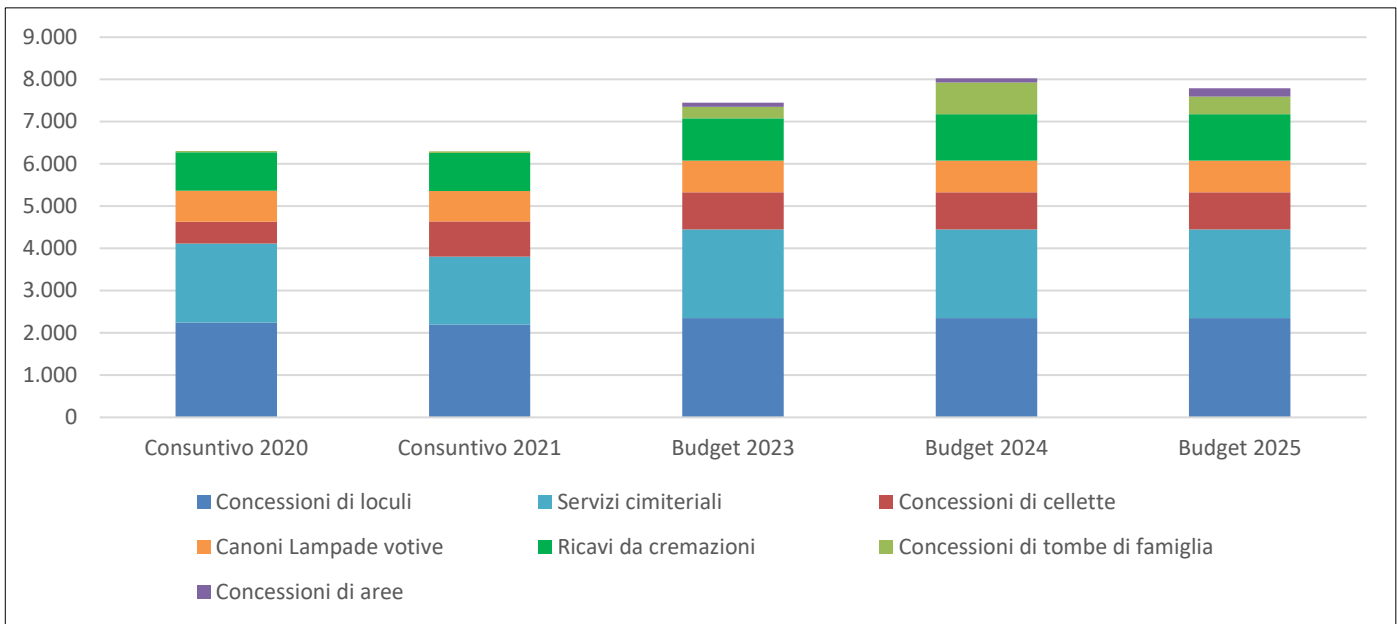
Vista, invece, la ridotta criticità sulla disponibilità di spazi a terra e di loculi e in considerazione della necessità di contenimento dei costi strettamente connessa all'obiettivo di pareggio di bilancio, si è ipotizzato un rallentamento delle operazioni di esumazione ed estumulazione, legate all'ordinaria turnazione delle sepolture: si auspica tuttavia che questa limitazione di risorse sia contingente e che sia possibile, in futuro, riprendere anche queste procedure in modo ordinario, consentendo un'ulteriore ottimizzazione degli spazi cimiteriali. Si sottolinea che questo temporaneo rallentamento non ha effetto sul servizio offerto alla cittadinanza, in quanto la scarsa propensione alla sepoltura a terra, unita alle campagne di esumazione, porterebbe alla necessaria e onerosa manutenzione degli spazi non utilizzati.

Infine, per garantire il continuo utilizzo di tutti gli spazi cimiteriali anche in futuro, nonostante i cambiamenti già descritti, AGECE sta valutando la possibilità di introdurre un diverso utilizzo dei manufatti, che consentano modalità innovative per la tumulazione plurima delle urne cinerarie, oppure per la inumazione in sepolture plurime di urne ceneri.

Si valuta anche la possibilità di identificare ulteriori spazi dedicati alle aree per le edicole private.

Per una migliore comprensione di queste linee strategiche si dettagliano di seguito le principali voci di ricavo previste nel prossimo triennio:

	Consuntivo 2020	Consuntivo 2021	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025
Concessioni di loculi	2.241	2.199	2.350	2.350	2.350
Concessioni di cellette	514	833	880	880	880
Concessioni di tombe di famiglia	26	37	275	750	415
Concessioni di aree			100	100	200
Servizi cimiteriali	1.873	1.602	2.100	2.100	2.100
Canoni Lampade votive	740	722	745	745	745
Ricavi da cremazioni	910	906	1.000	1.100	1.100



Dal punto di vista dei costi, la principale componente è data dai servizi cimiteriali svolti dalle ditte esterne: la durata degli attuali contratti si estende fino al 2025, garantendo ad AGECE un costo costante nel triennio, pari a 1.600 k€/anno.

La revisione del capitolato di gara per il 2026 consentirà di introdurre le eventuali integrazioni al portafoglio servizi esposto in precedenza.

Un ulteriore impegno molto significativo per l'area è quello relativo agli interventi manutentivi: il patrimonio cimiteriale, vasto e storico, necessita di risorse sempre maggiori per la sua manutenzione ordinaria, ma anche di continui investimenti di natura straordinaria.

Purtroppo nel prossimo triennio la previsione di spesa per la manutenzione ordinaria sarà limitata dalle disponibilità di bilancio, ma non si esclude che un diverso approccio all'utilizzo degli spazi cimiteriali, accompagnato da una adeguata rivisitazione del listino dei servizi offerti, possa garantire una marginalità aggiuntiva che sarà messa a disposizione della manutenzione del patrimonio stesso.

Per quanto riguarda gli interventi di natura straordinaria sono state previste delle attività per la sistemazione del magazzino presso il Cimitero Monumentale (nel 2023), l'eliminazione delle barriere architettoniche e la costruzione di parapetti per la messa in sicurezza dei cimiteri.

5.2 L'ambito, anche territoriale, dei servizi erogati e l'eventuale politica di espansione;

In attesa dell'approvazione del disegno di Legge 1611 che dovrebbe istituire, tra l'altro, gli ambiti territoriali ottimali cimiteriali (ATOC), il servizio cimiteriale viene svolto esclusivamente all'interno del territorio del Comune di Verona. È stata, invece, data disponibilità alla stipula di convenzione per il servizio di cremazione a tariffe agevolate, anche a soggetti pubblici e privati presenti, oltre che nel comune di Verona, sul territorio provinciale ed anche extra-provinciale, ottenendo per il momento solo limitate adesioni.

Si fa presente che l'area cimiteriale è stata oggetto, per ora in forma epidermica, di alcune richieste da parte di piccoli comuni limitrofi, per la gestione dei propri cimiteri e del relativo servizio di polizia mortuaria. Nel caso queste richieste diventassero maggiormente concrete, sarebbe necessario, per il loro accoglimento, procedere alla stipula di convenzioni che coinvolgano l'ente proprietario di Agec.

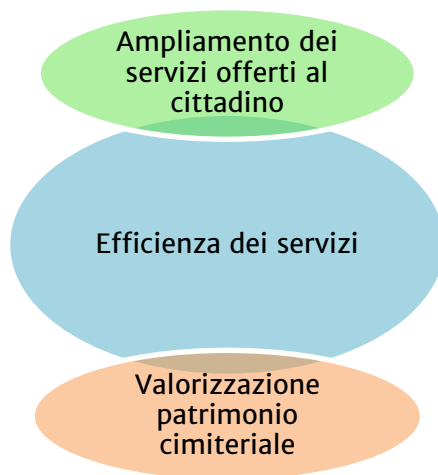
5.3 Le politiche tariffarie derivanti dagli indirizzi fissati in proposito dal Comune

A decorrere dal 01/01/2013 è prevista l'applicazione dell'adeguamento ISTAT al tariffario per i servizi cimiteriali.

Le tariffe di cremazione risultano essere, per i residenti nel Comune di Verona, pari al 55% dei valori tariffari massimi definiti annualmente dal competente Ministero, ma si sta valutando di ridurre la scontistica a sostegno dei costi aziendali.

La diversa modalità di utilizzo dei manufatti porterà anche una revisione delle voci tariffarie, contemplando servizi attualmente non disponibili.

5.4 Le politiche per il miglioramento della qualità dei servizi e dei rapporti con l'utenza



Con delibera n. 23 del 28/02/2017 il CDA di AGECE ha approvato le discipline attuative del regolamento Comunale di Polizia Mortuaria adottato dal Comune di Verona con Delibera del Consiglio Comunale n. 56 del 02/10/14. Tali discipline, approvate definitivamente da parte del Comune di Verona con delibera della Giunta Comunale n.55 del 20 febbraio 2018, rappresentano un elemento fondamentale per il miglioramento dei rapporti con l'utenza, definendo puntualmente i rapporti in ambito cimiteriale tra utente e pubblica amministrazione e imprese di settore. Ciononostante, sulla scorta delle esperienze maturate in questi ultimi anni, si sta procedendo ad un aggiornamento delle discipline sopra indicate, al fine di rendere il miglior servizio possibile agli utenti ed alle loro richieste di chiarimenti: le proposte di modifica presentate da AGECE

sono al momento al vaglio dell'amministrazione comunale per l'approvazione da parte della Giunta Comunale.

In termini di miglioramento della qualità dei servizi si segnala la nuova interfaccia del sito istituzionale che permette una più semplice consultazione, nonché l'ottenimento di importanti informazioni quali la posizione dei defunti nei vari cimiteri.

È in costante sviluppo anche il programma per la prenotazione da remoto dei servizi funebri da parte delle imprese di onoranze, con riduzione dei tempi per l'espletamento delle pratiche presso gli uffici cimiteriali grazie anche alla collaborazione ed ai continui suggerimenti ricevuti dalle imprese medesime.

È in previsione, nell'ambito della razionalizzazione delle attività aziendali, anche l'eliminazione dello sportello cassa presso gli uffici amministrativi cimiteriali, ormai scarsamente utilizzato dall'utenza, in favore di strumenti di pagamento (Pos, casse automatiche, PagoPA, ecc..) più facilmente utilizzabili dai cittadini e che permettano anche la tracciabilità dei pagamenti, sempre più necessari per usufruire delle detrazioni fiscali.

È allo studio anche la completa digitalizzazione dei documenti prodotti dagli uffici, sia per quanto riguarda le concessioni che per la polizia mortuaria. Grazie a questo processo sarà possibile firmare i documenti a distanza, con firma digitale o elettronica certificata, con un miglioramento della qualità del servizio, minor utilizzo di carta, archiviazione sistematica e conservazione dei documenti in forma digitale.

5.5 Le politiche di sviluppo organizzativo interno anche in relazione alla valorizzazione delle risorse umane

In linea con quanto esposto nelle linee strategiche dell'area, anche l'attività aziendale in ambito cimiteriale deve adeguarsi alle novità emerse negli ultimi anni: per fare questo si rende necessaria una revisione organizzativa volta ad un maggior efficientamento e ad una maggior ottimizzazione delle competenze, revisione che è in fieri.

Questo intervento non prevede integrazioni all'organico, ma l'incentivazione allo sviluppo e alla crescita del personale *junior* verso ruoli di coordinamento per ciascun processo, con responsabilità chiare.

5.6 L'analisi comparativa degli indici di produttività aziendale, analisi dei mercati di approvvigionamento, analisi dei costi economici

Vedi successivo punto 6.6

5.7 Il programma di accordi di collaborazione e convenzionamento tra aziende speciali nonché con altri enti

Nell'ottica dell'efficientamento dei servizi verso la cittadinanza, si sta tentando, in accordo con lo Stato Civile del Comune di Verona, di individuare le modalità atte a ridurre i tempi per il rilascio delle autorizzazioni alla cremazione, ricevendo, in effetti, a tal riguardo, continui stimoli da parte dell'utenza.

Come riportato in precedenza, è stata data disponibilità alla stipula di convenzioni per il servizio di cremazione a tariffe agevolate, anche a soggetti pubblici e privati presenti, oltre che nel comune di Verona, sul territorio provinciale ed anche extra-provinciale.

E' allo studio un importante intervento di ampliamento degli spazi obitoriali presso il cimitero Monumentale e per l'attività di cremazione, con modalità di Proiet Financing che, oltre a garantire fin da subito un miglioramento della qualità del servizio, permetterà di gestire l'atteso ulteriore incremento del numero di cremazioni, una volta terminato l'iter legislativo per l'individuazione delle linee guida per la realizzazione degli impianti di cremazione che dovrebbero in sostanza ampliare i bacini di utenza, diminuendo il numero di impianti realizzabili.

Per valorizzare il cimitero Monumentale saranno pianificati degli incontri con gli istituti dediti all'insegnamento dell'arte del recupero dei beni architettonici e monumentali per addivenire a delle convenzioni atte a istituire scuole interne al cimitero stesso. Tali interventi dovranno, tuttavia, avvenire anche con la partecipazione dei titolari delle concessioni dei manufatti, in quanto la proprietà delle opere risulta essere privata.

Per dar modo di superare la semplice conduzione cimiteriale atta a garantire le sepolture, al fine di dare una maggiore "visibilità" al cimitero Monumentale, oltre al recupero di importanti opere appena sopra definito, sarà valutata la possibilità di inserire il cimitero in un percorso turistico, nonché sarà valutata la possibile disponibilità allo svolgimento di manifestazioni o riprese cinematografiche atte a far conoscere i luoghi ad un'ampia platea di persone.

5.8 I programmi generali di investimento e modalità di finanziamento

I programmi di investimento saranno garantiti da mezzi propri di bilancio, ovvero con finanza di progetto studiata ad hoc (per l'impianto crematorio).

Sempre allo scopo di riqualificare il patrimonio cimiteriale, si ipotizza il possibile accesso a bandi di finanziamento comunitari od europei tramite il corretto utilizzo del network instaurato con:

- Association of significant Cemeteries in Europe
- European Cemeteries Route.

5.9 La dinamica storica dei risultati aziendali e le proiezioni economico finanziarie

I valori della tabella seguente sono in k€.

	Consuntivo 2020	Consuntivo 2021	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025
RICAVI	6.738	6.740	7.897	8.472	8.237
Altri ricavi	175	400	201	201	201
TOTALE RICAVI	6.914	7.140	8.098	8.673	8.438
COSTI DIRETTI - beni	-41	-15	-67	-67	-37
COSTI DIRETTI - servizi	-2.564	-3.256	-3.540	-3.654	-3.645
COSTI DIRETTI - personale	-1.307	-1.523	-1.302	-1.310	-1.312
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-127	-118	-142	-167	-181
COSTI DIRETTI - altro	-463	-555	-398	-403	-403
TOTALE COSTI DIRETTI	-4.501	-5.467	-5.448	-5.600	-5.578
PRIMO MARGINE	2.412	1.673	2.650	3.073	2.860
RICAVI INDIRETTI		24	18	18	18



	Consuntivo 2020	Consuntivo 2021	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025
COSTI INDIRETTI - beni	-40	-11	-4	-4	-4
COSTI INDIRETTI - servizi	-75	-76	-95	-87	-81
COSTI INDIRETTI - personale	-354	-367	-387	-390	-390
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-23	-18	-18	-18	-14
COSTI INDIRETTI - altro	-37	-63	-15	-18	-18
TOTALE COSTI INDIRETTI	-528	-510	-501	-501	-490
SECONDO MARGINE	1.884	1.163	2.149	2.573	2.370
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	0	0	17	17	17
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	0	0	17	17	17
TERZO MARGINE	1.884	1.163	2.166	2.590	2.387

L'area cimiteriale continua a contribuire in modo molto positivo all'equilibrio economico aziendale complessivo.

5.10 La definizione dei lineamenti del contratto di servizio con il comune di Verona e le sue eventuali variazioni

L'attuale contratto di servizio è valido fino al 31/12/2036 e non ci sono modifiche da apportare.

Si fa solo notare, come evidenziato in premessa, che il lasso temporale che oggi ci separa dal termine del contratto di servizio inizia a rappresentare un potenziale deterrente nei confronti di proposte ad iniziativa privata che operano su logiche concessorie di lungo periodo, fruibili dall'azienda per la riqualifica/ potenziamento dei propri assets in carenza di risorse proprie e nell'impossibilità di ricorrere al capitale di debito.

6 AREA STAFF E DIREZIONE



“Linee programmatiche 2022–2027”			
2° PILASTRO: PROSSIMITA’			
INDIRIZZO	OBIETTIVI STRATEGICI	DESCRIZIONE SINTETICA	DESCRIZIONE ESTESA
5. Pari opportunità	5.3 Parità di genere	Promuovere il principio della parità di genere attuandolo nelle nomine degli organi di competenza del Comune.	Proseguiremo l'attuazione della parità di genere negli organi comunali e nelle nomine di competenza del Comune negli organi di altri enti, nel linguaggio, nelle scelte politiche, nelle azioni amministrative e negli impegni economico-finanziari del Comune.
3° PILASTRO: COMPETENZE E SVILUPPO			



“Linee programmatiche 2022-2027”			
7. Rispetto delle regole e coesione sociale	7.2 Legalità	Implementare e rafforzare i presidi di legalità interni all'Amministrazione volti, oltre che al rispetto delle regole, al contrasto dell'illegalità e della mala gestio del bene pubblico	Punteremo all'implementazione di rafforzati presidi antiriciclaggio e anticorruzione all'interno dell'amministrazione e alla promozione della cultura della legalità
4° PILASTRO: SENTIRSI “A CASA”			
9. Transizione digitale	9.1 Smart city	Favorire la transizione digitale tramite il potenziamento delle infrastrutture, la semplificazione e digitalizzazione dei processi amministrativi, il rafforzamento delle competenze digitali e l'integrazione con le piattaforme nazionali abilitanti.	Semplificazione e digitalizzazione dell'intera filiera dei processi amministrativi, attraverso la formazione e il rafforzamento delle competenze digitali in maniera diffusa nel Comune e nel tessuto sociale. Formazione continua del personale del Comune di Verona per mantenere la macchina organizzativa al passo con le infrastrutture digitali e migliorare i servizi pubblici digitali, che devono vedere al centro la cittadinanza attiva sia come fruitrice che come parte attiva nella transizione.
10. Promozione della qualità del lavoro e della formazione durante tutto l'arco della vita	10.3 Organizzazione e formazione del personale comunale	Provvedere alla riorganizzazione della struttura del Comune e alla stesura di un piano di formazione e riqualificazione del personale che valorizzi il merito e l'accrescimento continuo delle competenze	Particolare attenzione dovrà essere posta alla formazione continua e alla riqualificazione del personale dell'Ente, affinché, valorizzando il merito e l'accrescimento continuo delle competenze, possa essere motore dello sviluppo del territorio

6.1 Illustrazione delle linee strategiche del potenziamento della struttura tecnologico-produttiva in relazione ai livelli ottimali qualitativo-quantitativo dei servizi, determinati sulla base delle caratteristiche e delle dinamiche della domanda e del mercato, nonché delle esigenze sociali e delle disponibilità finanziarie;

Per quanto concerne l'area direzionale di AGECE, si riportano di seguito le considerazioni e le linee strategiche.

6.1.1 Riorganizzazione

In attuazione della delibera 1/2021 AGECE ha iniziato un percorso, che è proseguito nel corso del 2022 e che porterà in forma progressiva negli esercizi successivi all'attuazione del nuovo schema organizzativo aziendale.



Nel 2022 è stata creata la funzione di QESH, con il compito di supervisione, controllo e monitoraggio di tutti gli aspetti connessi alla sicurezza: la funzione QESH deve anche seguire gli aspetti di qualità, ambiente e salute, portando l'azienda nella sua totalità alla certificazione ISO 9001.

Al contrario alcune delle azioni previste per l'anno 2022 sono state temporaneamente congelate a causa dell'incremento di costi registrato che ha assorbito le risorse economiche strutturali necessarie per sostenerle. In particolare si è sospesa la:

- riorganizzazione dell'ufficio tecnico con l'individuazione del responsabile;
- riorganizzazione dell'area Ristorazione Eventi Musei, trasformandola in una BU Facility;
- riorganizzazione dell'area Patrimonio in una BU Property;
- l'individuazione di un direttore operations, figura necessaria in una società multiservizi;

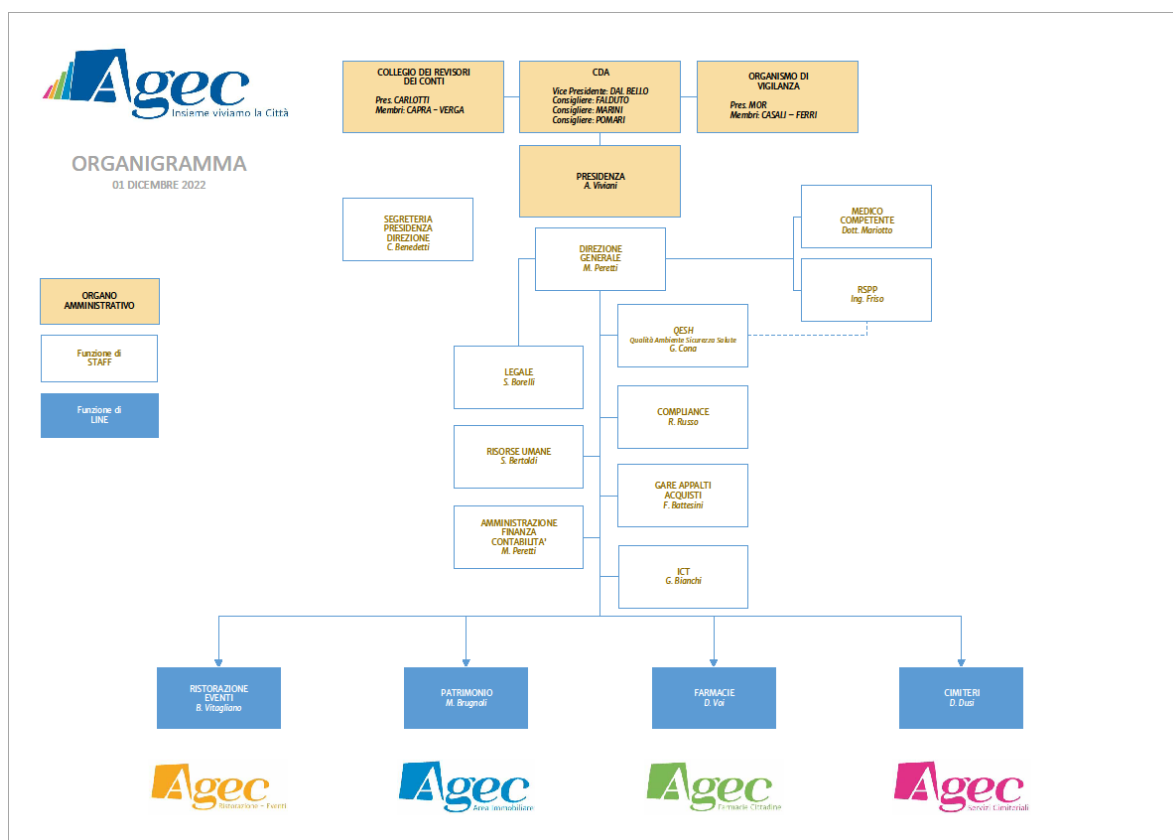
con l'auspicio di poterle riprendere nel più breve tempo possibile con il miglioramento della situazione economica aziendale. A livello più generale la riorganizzazione non costituisce un atto a se stante, ma ha il plurimo scopo di:

- Configurare Agec come una moderna azienda di servizi, capace di rispondere in modo efficiente ed efficace ai bisogni che il suo ente proprietario manifesta e rendendola pronta a ricevere ed erogare anche nuovi servizi. Al contempo organizzarsi per estendere i servizi offerti anche a terzi, sempre nel massimo rispetto della normativa vigente, cosicché i costi indiretti e di staff possano essere meglio distribuiti e non gravare totalmente sulla cittadinanza, attivando economie di scala.
- Sopperire all'impoverimento di competenze e know-how a cui è stata soggetta l'azienda in questi anni con risorse nuove, con nuove logiche di pensiero e modo di azione.
- Valorizzare le competenze nascoste o non sfruttate all'interno dell'azienda mettendo la "risorsa giusta al posto giusto".
- Migliorare il clima aziendale stimolando la fiducia in se stessi, nell'operato dei propri colleghi, accettando chi proviene dall'esterno e valorizzando il suo contributo.
- Stimolare la cultura del servizio, che oltre ad essere rivolto alla clientela esterna deve ancor di più considerare la clientela interna.
- Migliorare l'efficienza dei processi di delivery, sensibilizzando le funzioni di staff sul loro operato e la loro efficienza tramite l'introduzione del concetto di "transfer price".
- Introdurre progetti di sviluppo del potenziale e percorsi di carriera interni.
- Razionalizzare le sedi e i costi connessi al loro mantenimento.

I primi passi di tale processo hanno portato all'attuale definizione dell'organigramma, che rappresenta un passaggio intermedio per il raggiungimento della configurazione aziendale finale.

È doveroso sottolineare che molte delle iniziative appena elencate richiedono un impegno economico, che si traduce poi in maggiore efficienza e qualità nell'erogazione dei servizi. La possibilità di attuare quanto sopra è quindi collegata all'effettiva disponibilità aziendale di risorse.





6.1.2 Sistemi Informatici

Nel corso dei prossimi anni l'Azienda reputa fondamentale intervenire in tempi rapidi – ma con un disegno organico ed un piano di sviluppo complessivo – per realizzare un nuovo “sistema informativo aziendale”, adeguato al corretto espletamento dei servizi richiesti ed agli standard normativi e documentali previsti. L'attività, oltre ad aspetti di tipo operativo/organizzativo, si pone l'obiettivo della compliance in particolare a tutta la normativa GDPR di recente emanazione.

Tale implementazione, già avviata con una prima fase di ristrutturazione dell'architettura informatica, virtualizzazione parziale dei sistemi e adeguamento alla normativa vigente, si può di seguito riassumere e schematizzare in un piano di investimenti:

- implementazione di servizi di workgroup (mail, agenda, rubriche ...) aggiornati, stabili, uniformi;
- potenziamento del team informatico per ampliare le già presenti competenze sistemiche e quelle in ambienti di sviluppo e piattaforme software;
- formazione agli attuali operatori per aggiornamento su nuove piattaforme software e tecnologie;
- implementazione del sito aziendale con crescente introduzione dei servizi on-line;
- potenziamento della dotazione di dispositivi mobili (tablet e/o smartphone) per tutto il personale che deve operare sul territorio e per connettere le sedi remote (in particolare le mense);
- aggiornare / standardizzare / semplificare / consolidare gli applicativi di base (es. office automation) e quelli specialistici (utilizzati da pochi utenti quali AutoCAD, EasyLex etc.);

- analisi delle potenzialità e del grado di utilizzo degli attuali software per la gestione patrimoniale, manutenzioni, inquinato e per il settore ristorazione valutando soluzioni alternative presenti sul mercato;
- favorire l'integrazione degli esistenti software e dei nuovi in modo da convergere, ove possibile, su un sistema ERP integrato.

6.1.3 *Finanza e controllo*

Tenuto conto degli obiettivi fondamentali dichiarati dall'amministrazione comunale, di seguito si declinano gli stessi sull'attività di AGECE.

Il risultato finale dovrà portare ad una migliore comunicazione tra gli uffici e permettere una maggiore produttività delle aree aziendali senza appesantimenti burocratici legati agli aspetti amministrativi.

1. **trasparenza e integrità**
 - implementazione delle procedure di tracciabilità delle operazioni aziendali;
 - completamento attività di fast closing: chiusura del bilancio sempre più veloce;
 - revisione della grafica del bilancio aziendale per una migliore comprensibilità del documento;
 - inventario cespiti aziendali con assegnazione QR code a tutti i beni cespitabili;
 - maggiore automazione dei processi.
2. **responsabilità**
 - definizione sempre più stringente di assegnazioni di responsabilità per un conseguente miglior controllo;
3. **collaborazione**
 - condivisione periodica dei dati infrannuali con tutte le funzioni e non solo con quelle di line;
 - perfezionamento della reportistica mensile a supporto della direzione e delle varie aree di business;
 - miglioramento dell'automazione di tutti i processi amministrativi;
 - implementazione di politiche di sviluppo organizzativo interno in relazione alla valorizzazione delle risorse umane;
 - sviluppo di accordi di collaborazione tra aziende del Comune di Verona al fine di creare sinergie e definire le migliori best practices.

6.1.4 *Gare appalti e acquisti*

In continuità con quanto svolto fino ad ora, vista la nota complessità del mondo degli appalti pubblici e l'indiscussa riferibilità ad AGECE delle relative norme pubblicistiche (da ultimo D.Lgs 50/2016 - Codice dei Contratti Pubblici), è fondamentale proseguire con un approccio sistematico alle procedure di gara al fine di garantire uniformità e certezza sulle modalità di espletamento. In quest'ottica e coerentemente con la logica di servizio delle funzioni di staff diventa centrale la funzione Gare, appalti ed acquisti, che risulta di primaria importanza per un'azienda il cui volume di acquisto fra beni e servizi cumula circa il 50% dei propri costi.

A tal fine, nel corso del triennio in considerazione, AGECE procederà a:



- gestire l'Elenco Operatori Economici di fiducia per l'affidamento di servizi, forniture, lavori e servizi tecnici per gli importi sotto soglia, in base ai limiti stabiliti dalla normativa vigente;
- applicare maggiormente il principio di rotazione dei fornitori;
- svolgere tutte le procedure previste dal D.lgs 50/2016 in forma telematica, tramite piattaforma SINTEL di ARIA Spa – Regione Lombardia (richieste di preventivi – avvisi di indagine di mercato – procedure negoziate – procedure aperte);
- implementare la centralizzazione di tutti gli acquisti aziendali con particolare riferimento a servizi e forniture trasversali a tutte le attività di AGECE e ottimizzare le attività – richieste dalla normativa – di verifica dei requisiti degli Operatori Economici, affidatari di commesse e/o iscritti negli Elenchi di fiducia;
- in relazione a quanto sopra e non solo, canalizzare attraverso la funzione Gare Appalti e Acquisti qualunque processo di acquisto od affidamento (anche sotto soglia) in modo che l'ufficio in oggetto conduca ed esegua l'iter fino alla stipula del contratto/affidamento con a carico del richiedente le specifiche del richiesto (CSA) ed il supporto tecnico.
- revisionare le specifiche procedure operative previste nel Modello Integrato 231/190/33 di AGECE, adattandole maggiormente alla realtà aziendale, tenuto conto che il macro-processo relativo alla gestione dei contratti pubblici è tra quelli che presentano i più elevati indici di rischio corruttivo; vi è, pertanto, per detto settore, la particolare necessità di proseguire e migliorare costantemente la corretta identificazione dei processi e la corrispondente predisposizione di misure finalizzate a prevenire i rischi corruttivi, già comunque definiti e valutati nel Piano Triennale della Prevenzione e Corruzione approvato da AGECE e dai suoi aggiornamenti annuali.
- mettere a valore il patrimonio di informazioni in termini di affidamenti, appalti, acquisti, accordi quadro etc.
- considerare la possibilità di assurgere a centrale di committenza anche per terzi.

6.1.5 QESH

A partire dal 2022 questa funzione è stata interessata da una prima fase di riorganizzazione, ma dovrà essere oggetto di ulteriore revisione dell'organico, per poter affrontare le problematiche complesse sottese alle norme di riferimento, sia nel campo della sicurezza, che in quello dell'ambiente e della qualità, ampliandone il profilo di responsabilità.

A tal fine si intendono implementare, all'interno del software utilizzato da risorse umane, alcune funzioni specifiche attualmente utilizzate solo in parte, per pervenire ad una maggiore automazione nella gestione delle scadenze della formazione obbligatoria, al collegamento delle mansioni di rischio ai dipendenti e alla digitalizzazione di tutti i documenti relativi.

Nel breve/medio periodo si intende anche iniziare un percorso che porti allo sviluppo di procedure di Qualità che possano sfociare nell'ottenimento della certificazione ISO 9001 a livello aziendale, coordinandola con altri sistemi di gestione già presenti in azienda (ad esempio MOG 231).

Verrà inoltre valutata per il futuro anche la fattibilità dell'applicazione della certificazione ambientale secondo la norma UNI EN ISO 14001, rivolta in particolar modo alle attività più rilevanti da questo punto di vista (attualmente crematorio, cimiteri, farmacie) e della gestione della sicurezza UNI EN ISO 45001.



6.1.6 Servizio compliance – MOG 231, Prevenzione della Corruzione (l. 190/2012) e Trasparenza (d.lgs 33/2013) – Regolamento Generale Protezione Dati (RGPD)

In questo ambito AGECE intende proseguire nel continuo aggiornamento del sistema, in accordo con altri presenti in azienda, in particolare per quanto riguarda gli aspetti relativi alla sicurezza e alla salute dei lavoratori.

AGECE ha adottato un Modello Organizzativo Integrato, ai sensi del. 231/2001, L 190/2012 e D.Lgs. 33/2013, pubblicato sul sito aziendale, di cui il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione costituisce un allegato che identifica le misure idonee a prevenire anche i fenomeni di corruzione e di illegalità in coerenza con le finalità della legge 190/2012.

Il modello ha una natura dinamica in ragione del cambiamento dei processi interni e delle normative di riferimento.

Al fine di rimanere sempre in condizione di conformità, nei prossimi anni si intende investire, oltre che in un miglioramento della professionalità del servizio stesso, anche nella diffusione della cultura della compliance nelle altre aree aziendali, con una attività formativa, anche interna, e un monitoraggio tramite audit, che permettano di tenere sotto controllo l'effettiva applicazione del modello organizzativo.

Si ritiene infatti che la formazione di una "cultura" aziendale orientata al rispetto delle regole e alla creazione di valore sia un requisito essenziale per garantire la conformità alle norme ai regolamenti e ai codici di condotta interni.

Infine, ci si pone l'obiettivo di un sempre maggiore sforzo nella protezione dei dati personali e nella sicurezza del loro trattamento che, data la moltitudine ed eterogeneità di servizi erogati ai cittadini, per AGECE risulta fondamentale.

In sintesi obiettivo di AGECE è la definizione di modelli organizzativi che valutino concretamente i rischi connessi ai singoli trattamenti intesi come rischio di impatto negativo sui diritti e le libertà fondamentali degli interessati, individuando le misure tecniche ed organizzative adeguate a ciascun specifico profilo di rischio.

6.1.7 Risorse Umane

Il servizio risorse umane è stato elevato al rango di funzione autonoma, in quanto un'azienda con circa 500 dipendenti diretti necessita di una funzione dedicata con proprio dirigente.

Questo risulta tanto più vero se si vuole improntare il concetto di servizio all'interno dell'azienda e se si comprende che la persona rappresenta il biglietto da visita principale di un'azienda di servizi. Il personale allora diventa risorsa preziosa, che deve essere correttamente valutata, incentivata meritocraticamente, cresciuta con percorsi specifici, formata e sviluppata nelle sue potenzialità. Queste le sfide che il servizio avrà per gli anni futuri, anche confrontandosi con le Organizzazioni Sindacali per la contrattazione integrativa sia del CCNL FLL che Gas Acqua.

In ambito interno, nell'ottica dell'integrazione dei processi, in accordo con altre funzioni aziendali, è previsto un più esteso utilizzo di funzioni software, che potranno permettere una gestione integrata delle informazioni relative ai dipendenti; è prevista anche la ricerca di una maggior efficienza della funzione nei suoi principali processi caratteristici, dove, in alcuni casi, parte del processo è stato esternalizzato a terzi e non viene esclusa una valutazione della sua totale esternalizzazione.

Inoltre, un importantissimo aspetto contenuto all'interno di questo servizio, riguarda la formazione del personale. AGECE si è impegnata a dedicare risorse specificamente all'organizzazione, al monitoraggio e anche alla pianificazione dei percorsi formativi, sempre nell'ottica della razionalizzazione dei costi (evitando



duplicazione di percorsi formativi) e della crescita della cultura aziendale per quanto riguarda alcune competenze trasversali.

6.1.8 Partecipazione in AGECE Onoranze Funebri Spa

La ridefinizione del contratto di servizio a partire dal 2022 ha portato ad una estensione delle attività svolte da AGECE per la propria società controllata.

Con la sottoscrizione del nuovo contratto di servizio si è dato seguito a quanto il CDA di AGECE ha deliberato a favore dell'esercizio dell'attività di direzione e coordinamento con delibera n.2 del 18 gennaio 2022.

È stato delineato il disegno strategico 2022-24, approvato dal CdA e successivamente dall'assemblea degli azionisti di AGECE Onoranze Funebri Spa a cui si rimanda per un dettaglio.

Si precisa inoltre che la situazione odierna vede AGECE proseguire, anche nell'ottica prevista dal DUP relativamente alla razionalizzazione e riduzione delle partecipate, nell'attività di analisi dell'assetto complessivo della società partecipata "AGECE Onoranze Funebri S.p.A.", con particolare attenzione alla effettiva produzione di utili ed alla necessaria verifica dello scopo istituzionale commisurato con la dimensione della partecipata, finalizzata al provvedimento di "mantenimento" della partecipazione stessa, che sarà esposto nella relativa delibera di razionalizzazione annuale delle partecipazioni pubbliche di AGECE ex art. 20 del D.Lgs. n. 175/2016.

Purtroppo si deve notare che, pur avendo delineato la strategia, il management della controllata non sembra essere all'altezza, conseguendo risultati non completamente positivi e non in linea con quanto indicato. Questo porta ad una riflessione, come controllante, di valutare il possibile inserimento di una figura manageriale di spessore capace di dare attuazione a quanto indicato dal socio di maggioranza, aspetto ancor più importante se si considera l'esplicita attività di direzione e coordinamento comunicata.

6.2 L'ambito, anche territoriale, dei servizi erogati e l'eventuale politica di espansione;

Argomento trattato nelle descrizioni dei singoli settori

6.3 Le politiche tariffarie derivanti dagli indirizzi fissati in proposito dal Comune;

Argomento trattato nelle descrizioni dei singoli settori

6.4 Le politiche per il miglioramento della qualità dei servizi e dei rapporti con l'utenza;

Argomento trattato nelle descrizioni dei singoli settori

6.5 Le politiche di sviluppo organizzativo interno anche in relazione alla valorizzazione delle risorse umane;

6.5.1 Gestione del personale – corretta applicazione dei CCNL

L'azienda inquadra il proprio personale utilizzando tre CCNL: il contratto FLL per la quasi totalità dei dipendenti dell'area ristorazione, il contratto Gas Acqua per la rimanente parte del personale (Farmacie, Cimiteri, Patrimonio e le funzioni di Staff) ed il contratto Dirigenti Confservizi – Federmanager.

Entrambi i contratti per il personale operativo ed impiegatizio, a fine 2022, hanno concluso a livello nazionale l'iter di rinnovo con la loro sottoscrizione da parte di tutte le parti sociali: tale rinnovo ha generato per l'azienda un concreto incremento di costo per categoria di inquadramento.

La difficoltà nel mantenimento di due CCNL diversi e l'evidente aumento dei costi portano l'azienda a dover definire nel breve periodo un indirizzo per l'applicazione di un comparto contrattuale unico che possa permettere il contenimento della spesa e una miglior gestione del personale.

Il contratto dovrà essere adatto alla trasformazione da azienda mono servizio ad azienda multiservizi, tenendo anche in considerazione la possibilità che ad AGECE vengano affidati in futuro ulteriori servizi.

La fine del 2021 ha visto l'avvio di un processo per la definizione dell'accordo decentrato di 2° livello relativo al CCNL Gas Acqua, in cui si avrà occasione di regolarizzare alcune anomalie e modus operandi presenti in AGECE.

Il processo non si è concluso nel 2022 e proseguirà nel corso del 2023.

Per il 2022 si è definito un accordo ponte.

6.5.2 Gestione del personale – contenimento della spesa

Come riportato nelle precedenti versioni di questo documento, AGECE, essendo una Azienda Speciale, non rientra nella normativa coperta dalla c.d. "legge Madia" e, di conseguenza, non deve ottemperare alle relative disposizioni in materia di gestione del personale e di riduzione dell'incidenza delle spese per il personale sul totale delle spese correnti.

Il requisito generale per AGECE è quindi un più generico – ma non meno stringente – concetto di efficienza ed efficacia con riferimento al servizio erogato che l'azienda si impegna puntualmente a rispettare: questo si traduce in obiettivi di efficientamento della struttura in quasi tutte le aree.

Inoltre, visti il contesto economico particolarmente critico e l'obbligatorietà del pareggio di bilancio, non considerando al momento gli aiuti richiesti all'Amministrazione Comunale (in quanto non confermati formalmente), AGECE, nel budget triennale 2023-2025, ha applicato una serie di linee guida particolarmente rigorose:

- completo congelamento del piano assunzionale previsto;
- completo congelamento delle progressioni di carriera;
- contenimento degli straordinari, a fronte di un ancor più rigoroso processo di approvazione.

Si ritiene doveroso sottolineare che questi provvedimenti hanno evidentemente portato alla sospensione di tutti i progetti di riorganizzazione interna e di miglioramento del know-how aziendale illustrati nei precedenti paragrafi.

Si auspica che nel futuro ci sia la possibilità di riprendere queste iniziative, che consentirebbero un ammodernamento della struttura e l'iniezione di competenze aggiornate, promuovendo approcci innovativi e spunti di miglioramento per tutti i processi aziendali.

6.5.3 Gestione del personale – sviluppo e valorizzazione

Obiettivo aziendale sarà quello di valorizzazione delle risorse umane attraverso la ricerca costante della motivazione, dell'innovazione, dello sviluppo dell'autonomia e del benessere organizzativo.

Le principali iniziative previste sono relative ai temi seguenti:

1. motivazione e sviluppo risorse umane

- valutazione e monitoraggio della dotazione organica;
- analisi e valutazione delle varie forme di acquisizione delle risorse;
- sviluppo professionale e della carriera;

2. formazione

- costruzione della definizione dei bisogni formativi per personale in collaborazione con la struttura ed in linea con le direttive aziendali ricevute;
- definizione dei criteri per la pianificazione formativa, progettazione, organizzazione ed erogazione dei corsi di formazione;
- promozione, definizione e gestione dei processi formativi e di aggiornamento;
- reperimento e gestione dei fondi provenienti da enti esterni (Regione, Provincia, etc.);

3. qualità / benessere organizzativo

- gestione dei processi relativi all'elaborazione, applicazione e vigilanza dei codici di comportamento e del codice etico aziendale;
- gestione dei processi per la rilevazione e il miglioramento del benessere organizzativo;
- sostegno ai processi di miglioramento della qualità nei servizi attraverso:
 - diffusione a tutti i livelli di AGECE della cultura della qualità, anche attraverso l'organizzazione di momenti formativi, gruppi di lavoro ed elaborazione di documenti;
 - progettazione, sperimentazione, realizzazione e controllo di piani e programmi finalizzati al miglioramento della qualità dei servizi erogati;
- rafforzamento ed eventuale ulteriore sviluppo dei sistemi di welfare aziendale già presenti.

6.6 L'analisi comparativa degli indici di produttività aziendale, analisi dei mercati di approvvigionamento, analisi dei costi economici;

Al fine di monitorare la corretta gestione aziendale l'azienda si doterà di un sistema di controllo più attento a definire le aree critiche e le variabili chiave. Questo partendo dal presupposto che i risultati conseguiti per il successo di AGECE sono di tre tipologie:

1. Risultati economico-finanziari: determinati ricorrendo agli indicatori ricavabili dai dati della contabilità generale ed analitica ed in particolare di economicità, redditività, di solidità patrimoniale e di liquidità. Questo si realizza con un reporting mensile per la verifica degli scostamenti dei risultati raggiunti rispetto alle attese;
2. Risultati competitivi: aumentando sempre di più il confronto con gli altri soggetti economici pubblici e privati al fine di misurare il peso dell'impresa nell'ambito del sistema competitivo in cui opera;
3. Risultati sociali: riguarda il livello di soddisfazione dei partecipanti (lavoratori dipendenti, cittadini) e il grado di fiducia che l'azienda acquisisce nei confronti degli stakeholders, dell'Amministrazione Comunale, delle organizzazioni di categoria, delle pubbliche amministrazioni.



La misurazione delle performance delle attività e dei processi aziendali richiede la definizione di un sistema di indicatori di cui l'azienda si sta dotando che permetta di rappresentare, in un quadro unitario e prospettico, la capacità dell'azienda di perseguire i propri obiettivi di breve, medio e lungo periodo declinato per singolo soggetto aziendale che partecipa ai processi.

6.7 Il programma di accordi di collaborazione e convenzionamento tra aziende speciali nonché con altri enti;

Argomento trattato nelle descrizioni dei singoli settori

6.8 I programmi generali di investimento e modalità di finanziamento;

Si rimanda al Budget Triennale 2023-2025 ed agli argomenti trattati nelle descrizioni dei singoli settori.

6.9 La dinamica storica dei risultati aziendali e le proiezioni economico finanziarie;

Si riporta di seguito una tabella (in k€) con i risultati consuntivi dell'ultimo biennio approvato e la previsione per il triennio 2023-2025:

	Consuntivo 2020	Consuntivo 2021	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025
RICAVI	52.828	57.469	61.457	62.232	62.392
Altri ricavi	1.799	2.367	1.670	1.691	1.276
TOTALE RICAVI	54.626	59.836	63.127	63.922	63.668
COSTI DIRETTI - beni	-12.051	-12.513	-12.983	-12.681	-12.811
COSTI DIRETTI - servizi	-12.321	-16.993	-20.949	-22.319	-21.773
COSTI DIRETTI - personale	-18.012	-19.988	-19.278	-18.508	-18.468
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-2.070	-2.147	-2.571	-2.937	-3.398
COSTI DIRETTI - altro	-2.677	-2.169	-2.018	-2.057	-2.067
TOTALE COSTI DIRETTI	-47.132	-53.810	-57.800	-58.502	-58.516
PRIMO MARGINE	7.494	6.025	5.327	5.420	5.152
RICAVI INDIRETTI		334	283	283	283
COSTI INDIRETTI - beni	-305	-48	-14	-14	-14
COSTI INDIRETTI - servizi	-755	-670	-822	-724	-675
COSTI INDIRETTI - personale	-2.881	-2.892	-3.059	-3.084	-3.083
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-186	-142	-120	-121	-93
COSTI INDIRETTI - altro	-289	-646	-87	-100	-100
TOTALE COSTI INDIRETTI	-4.417	-4.063	-3.819	-3.760	-3.683
SECONDO MARGINE	3.077	1.962	1.508	1.660	1.469
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	-1.652	-1.596	-1.270	-1.182	-1.088
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	-1.652	-1.596	-1.270	-1.182	-1.088
TERZO MARGINE	1.425	366	238	479	380

Per quanto riguarda la situazione finanziaria aziendale, si ritiene significativo proporre i dati del prossimo triennio di programmazione, per una visione complessiva che mostri gli effetti delle proposte attualmente inserite nel budget triennale..

Il saldo iniziale della liquidità ad inizio 2023 è stato favorito dal rimborso da parte dell'Agenzia delle Entrate e dagli anticipi sul progetto PINQUA.

Si sottolinea che, come da accordi con l'Amministrazione Comunale, nel 2023 verrà liquidato il canone di concessione immobiliare 2020 e nel 2024 quello relativo al 2021 oltre a quelli normalmente previsti dal contratto di servizio immobiliare.

Determinanti ai fini dei saldi finanziari sono gli effetti negativi semestrali delle rate del mutuo acceso per l'acquisto del ramo farmacie, anche alla luce delle difficoltà riscontrate nei tentativi di rinegoziazione delle attuali condizioni contrattuali.

Per mantenere positivo il saldo della liquidità non solo alla fine di ciascun esercizio, ma anche nel corso dell'anno, è stato previsto:

- l'incasso anticipato delle rate trimestrali del canone per il servizio di ristorazione scolastica, e la puntualità del pagamento da parte dell'amministrazione comunale;
- il riconoscimento delle quote relative agli stati di avanzamento lavori rendicontati di volta in volta e ricevuti dal Comune di Verona da parte del Ministero competente, per il progetto PINQUA;
- la vendita dell'immobile di vicolo Corte Spagnola nel corso del 2024, per scongiurare il rischio di raggiungere saldi finanziari troppo prossimi allo zero.

Si assume che, in continuità con i budget precedenti e come concordato con l'amministrazione comunale non vi sia alcuna distribuzione degli utili.

La tabella seguente mostra le risultanze di quanto descritto:

Cash Flow	2023	2024	2025
Clienti	68.564	72.840	70.644
Fornitori	-42.955	-41.383	-40.639
Stipendi e Somministrati	-21.307	-20.812	-20.703
Contributi e Compensi	-90	-47	-47
Totale Gestione Caratteristica Corrente	4.213	10.597	9.254
Investimenti	-5.582	-6.303	-5.685
Totale Gestione Caratteristica	-1.369	4.294	3.570
Banca a breve	-1.420	-1.186	-1.093
Banca a M/L	-1.565	-1.653	-1.746
Totale Gestione Finanziaria	-2.984	-2.839	-2.839
Erario	-150	-150	-150
IVA	-1.964		
Totale Gestione Fiscale	-2.114	-150	-150
Totale Gestione Aziendale	-6.468	1.304	580

Posizione finanziaria iniziale	11.500	5.032	6.336
Posizione finanziaria finale	5.032	6.336	6.917

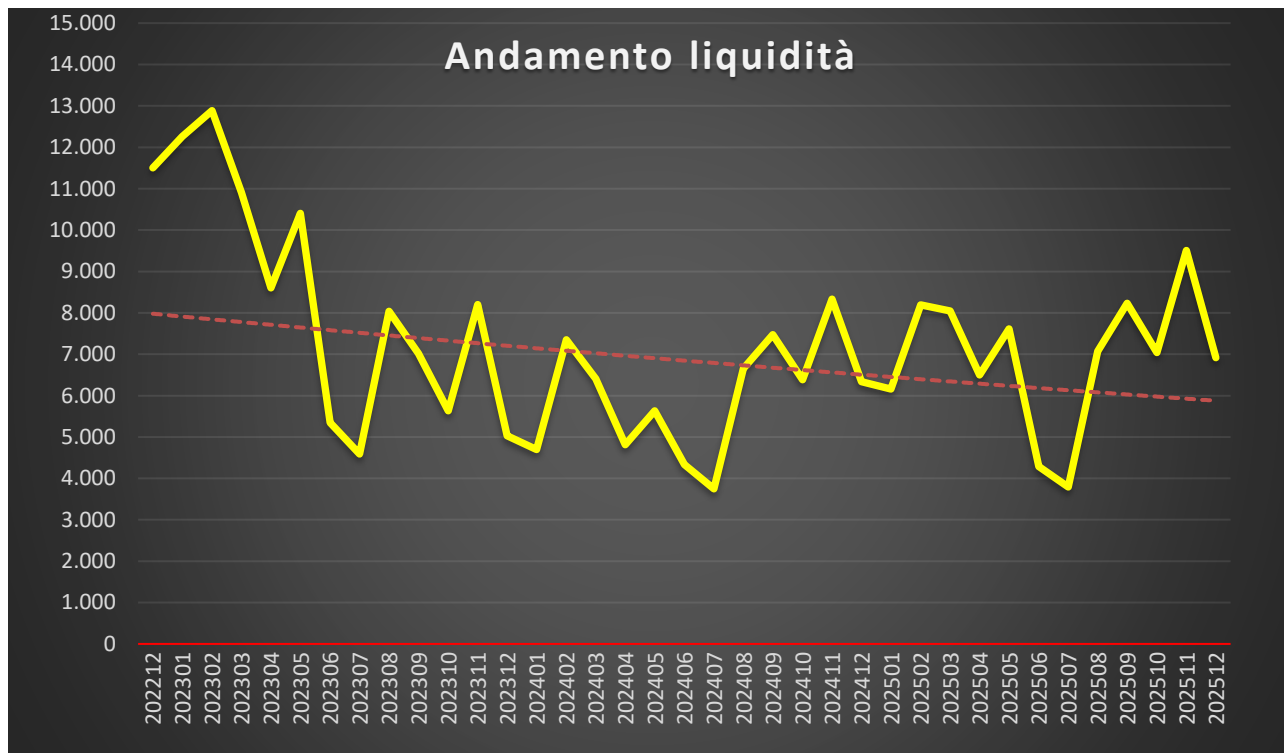
Il dato previsionale della tabella mostra nel primo esercizio di programmazione una prima, forte, erosione della liquidità, che inizia a mostrare segni di ripresa già nel 2024. Il dato non mostra però le oscillazioni della stessa nel corso dell'anno, in particolare nei mesi di giugno e dicembre, in cui, oltre al pagamento delle rate del mutuo, si verifica l'uscita finanziaria relativa alle mensilità aggiuntive previste dai contratti di lavoro e dell'erogazione premiale connessa al premio di risultato, generalmente corrisposto fra maggio e giugno.



Si ricorda anche che il progetto PINQUA, che risulta quasi completamente finanziato da risorse pubbliche, prevede l'anticipo dei costi ai fornitori da parte di AGECE, e solo in un secondo momento l'incasso del corrispondente finanziamento.

Le previsioni di entrate ed uscite nel triennio non mostrano in via previsionale condizioni preoccupanti, a patto del rispetto delle condizioni sopra esposte.

Il grafico seguente illustra in maniera sinottica l'andamento previsto:



6.10 La definizione dei lineamenti del contratto di servizio con il comune di Verona e le sue eventuali variazioni.

Come sottolineato in premessa e nei capitoli dei singoli settori, si conferma l'importanza della verifica dei contratti di servizio, alla loro naturale scadenza, definendone corrispettivi congrui con i servizi richiesti e non antieconomici per la propria partecipata in modo da scongiurare il potenziale rischio di dissesto finanziario.

Le previsioni descritte nei precedenti capitoli, risultano attuabili e sostenibili a condizione che alcuni elementi vincolanti siano rispettati. Vengono per chiarezza ed immediatezza riportati sinotticamente in forma tabellare qui di seguito.

	Descrizione	Tipologia	Area
1)	Puntuale pagamento da parte dell'Amministrazione Comunale degli stati avanzamento lavori connessi al bando Qualità dell'Abitare	Finanziario	Patrimonio

	Descrizione	Tipologia	Area
2)	Continuo accesso a finanziamenti pubblici	Economico/Finanziario	Patrimonio
3)	Riduzione delle risorse per la riqualificazione del patrimonio	Economico/Finanziario	Patrimonio
4)	Contenimento spese manutentive a fronte della concessione del servizio di manutenzione e gestione energia nei progetti di PPP Superbonus	Economico/Finanziario	Patrimonio
5)	Applicazione dell'adeguamento ISTAT agli affitti relativi al canone convenzionato	Economico/Finanziario	Patrimonio
6)	Riaffitto della differenza positiva fra gli alloggi riattati nell'anno e quelli rilasciati dagli inquilini	Economico/Finanziario	Patrimonio
7)	Adeguamento del canone di autogestione per il servizio di contabilizzazione	Economico/Finanziario	Patrimonio
8)	Vendita dell'immobile di Corte Spagnola (Valido solo per 2024)	Finanziario	Patrimonio
9)	Concessione tombe di famiglia e aree per edicole private	Economico/Finanziario	Cimiteriale
10)	Puntuale applicazione delle procedure di decadenza	Economico/Finanziario	Cimiteriale
11)	Adeguamento Istat tariffe servizi cimiteriali	Economico/Finanziario	Cimiteriale
12)	Rallentamento procedure di estumulazione e di esumazione	Economico/Finanziario	Cimiteriale
13)	Rinnovo contratti in essere senza opzione aggiornamento ISTAT	Economico/Finanziario	Cimiteriale
14)	Mantenimento estensione orari di apertura	Economico/Finanziario	Farmacie
15)	Sistemi per il ritiro di prodotti in orario di chiusura	Economico/Finanziario	Farmacie
16)	Miglioramento del processo di acquisto dei farmaci	Economico/Finanziario	Farmacie
17)	Aumento dei premi di visibilità da parte dei fornitori strategici	Economico/Finanziario	Farmacie
18)	Canone ristorazione come da indicazione dell'Amministrazione Comunale sul precedente budget approvato (Anni 2023-25 +300 K€/anno rispetto al valore base di 19,055 M€)	Economico/Finanziario	Ristorazione
19)	Incasso trimestrale anticipato delle rate del canone del contratto di servizio della ristorazione scolastica	Finanziario	Ristorazione
20)	Affidamento delle attività di cottura dei cibi all'interno di alcuni plessi scolastici al fornitore aggiudicatario	Economico/Finanziario	Ristorazione
21)	Utilizzo del massimo numero di ore alle nuove tariffe	Economico/Finanziario	Guardiania e sport
22)	Ripresa del settore turismo	Economico/Finanziario	VR dall'Alto
23)	Aumento delle tariffe per i non residenti di 0,5€	Economico/Finanziario	Funicolare Castel San Pietro

	Descrizione	Tipologia	Area
24)	Applicazione interesse attivo su giacenza liquidità	Economico/Finanziario	Amministrazione
25)	Congelamento progressioni di carriera	Economico/Finanziario	HR
26)	Contenimento degli straordinari e loro riconoscimento solo con preventiva autorizzazione	Economico/Finanziario	HR
27)	Congelamento piano assunzionale previsto	Economico/Finanziario	HR
28)	Contenimento delle spese di comunicazione e delle erogazioni liberali/sponsorizzazioni	Economico/Finanziario	CdA
29)	Nessuna distribuzione degli utili	Finanziario	Tutte le aree

Si ricorda, come evidenziato già in alcune relazioni dei revisori dei conti di AGECE, che sarebbe auspicabile oltre alla chiusura positiva del bilancio complessivo anche un raccomandabile pareggio del bilancio per singoli settori, che, seppur non obbligatorio in quanto fisiologico che settori più remunerativi compensino altri settori strutturalmente in perdita in ragione delle loro finalità più marcatamente sociali, ne permetterebbe una corretta programmazione in termini di investimenti e quindi di miglioramento della qualità dei servizi resi.

Si chiede pertanto la formazione di un tavolo di concertazione con l'Amministrazione Comunale atta a definire la struttura di un contratto di servizio pluriennale che garantisca la sostenibilità di quanto previsto nei paragrafi precedenti.

Nella prospettiva già paventata di eventuali ulteriori futuri servizi che l'Amministrazione Comunale potrebbe affidare ad AGECE con il ricorso all'istituto "in house providing", si ribadisce l'assoluta necessità dell'effettuazione congiunta di indagini preventive atte alla verifica della congruità delle condizioni economiche previste per l'erogazione dei servizi in house, nella logica del rapporto qualità/prezzo.

sottoscritto con firma digitale

IL DIRETTORE GENERALE

Ing. Marco Peretti