



DIREZIONE GENERALE

ADEGUAMENTO PIANO PROGRAMMA 2022-2027

Approvato con deliberazione del C.d.A. n° 95 del 15 ottobre 2024

APPROVATO CDA AGECE

Verona, 15 ottobre 2024

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 l'aggiornamento del Piano Programma di AGECE, approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 80 del 27/07/2023 e successivamente dal Consiglio Comunale con deliberazione n. 53 del 28/09/2023.

Con questo aggiornamento, in linea con il budget 2025-2027, si confermano gli elementi imprescindibili su cui si basa la programmazione aziendale: il pareggio economico stabilito dallo statuto, unito alla sostenibilità finanziaria.

L'aggiornamento del piano programma tiene conto di alcuni elementi già presenti nella edizione del 2023, ma pone l'attenzione su alcuni aspetti, di primaria importanza, che hanno posto alcuni vincoli aggiuntivi, oltre a quelli già presenti.

In linea generale, valevole per tutte le attività aziendali, si confermano tre importanti macrocategorie di costo, già precedentemente individuate, su cui si ripropone una riflessione (soprattutto per le ultime due):

- costi connessi all'energia: la situazione generale su questo aspetto si è stabilizzata, e i dati previsionali al momento non portano ad ipotizzare ulteriori aumenti;
- costi delle materie prime: su questo aspetto si conferma la tendenza vista negli ultimi anni, ovvero di un continuo incremento soprattutto in occasione della stipula di nuovi contratti;
- costo del personale: nel triennio 2025-2027 i contratti applicati in azienda saranno entrambi scaduti e rinnovati a condizioni che porteranno, con ragionevole certezza, ad un incremento di costo.

L'insieme di questi elementi genera una significativa criticità che assorbirà 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.

In particolare emerge nel triennio un elemento, che non risultava così determinante nei precedenti esercizi, ovvero l'importanza del mantenimento dell'equilibrio finanziario, alla luce dei numerosi e importanti interventi sul patrimonio immobiliare, sia a carico AGECE, che finanziati, con anticipo delle quote ai fornitori e, solo in un successivo momento a rimborso da parte dell'Ente finanziatore.

Come premessa generale si informa che gli aspetti economici relativi alle iniziative di seguito descritte sono contenuti nei budget annuale (2025) e triennale (2025-27).

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 budget 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 FUNZIONI 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 una funzione di linea specifica ma trasversali a tutte le funzioni operative e non, che confluiranno in una quinta funzione c.d. "Funzioni di Staff e Direzione".

Si specifica che con l'ultimo aggiornamento dell'organigramma quelle che fino ad ora erano denominate alternativamente aree o settori, sono state rinominate "funzioni", mentre quelle che erano denominate sezioni, sono state rinominate funzioni se direttamente dipendenti dalla direzione generale, e sezioni se inserite all'interno di una funzione. In coerenza con l'organigramma, all'interno di questo documento verrà adottato questo nuovo lessico.



Funzioni aziendali		Funzioni economiche
	FUNZIONE PATRIMONIO	✓ Funzione patrimonio ○ Patrimonio ○ Cantieri
	FUNZIONE FARMACIE	✓ Funzione farmacie ○ Singole farmacie gestite (13)
	FUNZIONE RISTORAZIONE EVENTI MUSEI	✓ Funzione ristorazione eventi musei ○ Ristorazione e servizi ausiliari ○ Verona dall'Alto ○ Musei
	FUNZIONE CIMITERI	✓ Funzione cimiteri ○ concessioni e servizi cimiteriali ○ Cremazioni ○ Illuminazione votiva
	FUNZIONI DI STAFF E DIREZIONE	✓ Funzioni di Staff ✓ Società partecipate

Data la natura marcatamente sociale di alcune funzioni 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 del bilancio complessivo aziendale, non essendo perseguibile oggi, in base ai contratti di servizio vigenti, il pareggio delle singole funzioni.

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, entro i limiti imposti dalle direttive del Consiglio di Amministrazione e della componente politica del Comune di Verona.

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 triennio, 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.

Si evidenzia che entro la fine del 2024, anticipando gli obblighi normativi, AGECEC redigerà il primo Bilancio di Sostenibilità, con il coinvolgimento dei propri stakeholders.



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

Su questa tematica non ci sono variazioni rispetto a quanto presente nel documento approvato nel 2023, e nella presente trattazione si riporta quanto già descritto in precedenza:

- il Piano Programma prende spunto dalle linee strategiche dell'Amministrazione Comunale per il quinquennio 2022-2027
- Il Piano Programma fa proprie le disposizioni che negli anni sono state fornite all'azienda dagli uffici comunali;
- Il Piano Programma fa proprie le indicazioni fornite dal Collegio dei Revisori in riferimento all'auto sostenibilità delle singole Funzioni.

Relativamente a questo ultimo obiettivo 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, normativamente l'ente deve verificarne l'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 coprirne 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."*

Di conseguenza risulta 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 2025)
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 FUNZIONE 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 sfitti.

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 funzione 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 (tale ultimo aspetto, ovvero l'esecuzione dei riatti, è stato definito dal più alto organo di governo aziendale prioritario rispetto a tutti gli altri progetti in corso). 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.



Questi interventi, iniziati in maniera massiccia nel 2021, hanno comportato un notevole sforzo dal punto di vista economico e finanziario, che non è possibile sostenere solamente con risorse proprie dell'azienda.

Per integrare la disponibilità "limitata" di risorse aziendali, AGECE ha fatto, e continua a fare ricorso a finanziamenti pubblici (PNRR, POR, ecc.) nonché alle varie forme di aiuto che il Comune di Verona intende mettere a disposizione della propria partecipata, quale ad esempio il contributo in conto capitale per il riassetto straordinario di unità immobiliari date in gestione.

Rispetto a quanto descritto nella precedente edizione, tra le fonti di finanziamento esterno non compare più quella legata al c.d. Superbonus 110%. Infatti, a seguito del Decreto del 16 febbraio 2023, convertito in legge l'11 aprile, AGECE si è trovata nella condizione di dover sospendere questo progetto per impossibilità di cedere il credito maturato tramite l'istituto dello sconto in fattura (art. 121 del D.L. 34/2020).

Le azioni a favore del patrimonio sono in gran parte orientate alla riduzione dello sfitto: nella tabella seguente viene riportato l'andamento dello sfitto aggiornato con gli ultimi dati disponibili e con le risorse presenti all'interno del budget triennale 2025-2027.

Evoluzione dello sfitto	2025	2026	2027
Saldo sfitti ad inizio anno	536	523	511
Rilasci previsti	180	180	180
Riatti previsti	193	192	187
Saldo sfitti a fine anno	523	511	504

I valori sopra riportati sono ottenuti in parte con risorse aziendali e in parte con finanziamenti esterni, compreso il contributo in conto capitale del Comune di Verona da 1,5 M€.

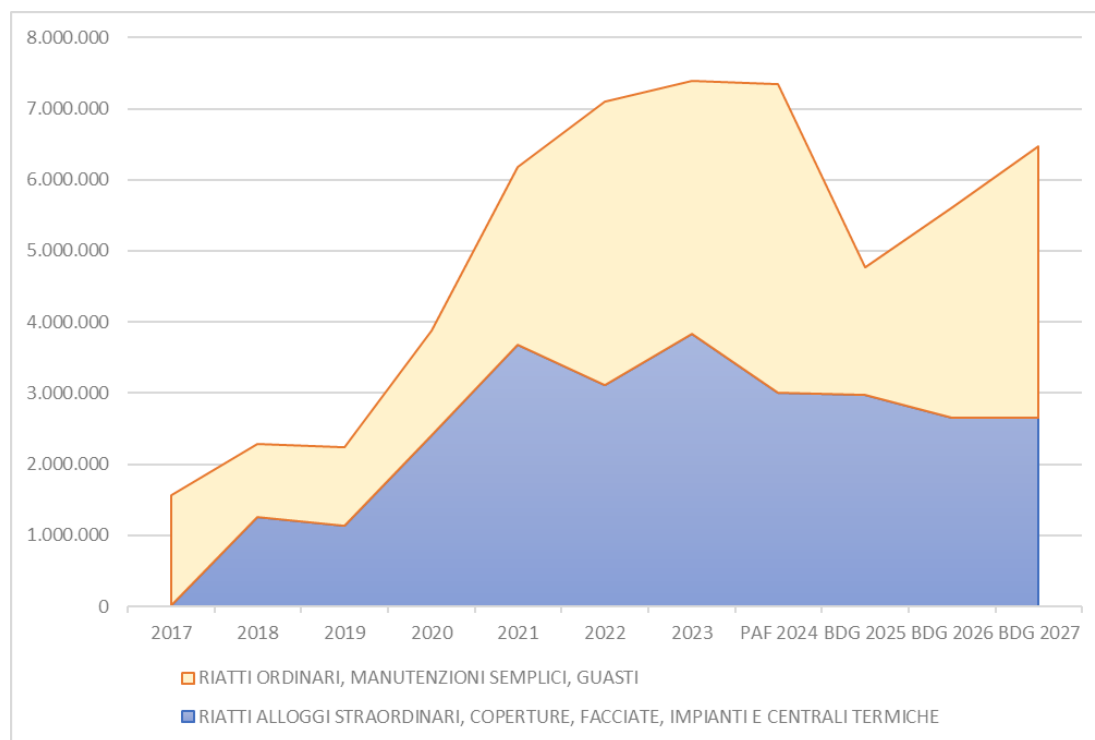
Va sottolineato che la quantità di riatti realizzati annualmente è una grandezza dipendente dalle risorse disponibili per la funzione stessa, o messe a disposizione da altre che generano profitto. La grande quantità di interventi programmati, coperti in forma limitata dai canoni di affitto e dalle spese condominiali incassate, porta la funzione patrimonio ad avere margini negativi, motivo per cui non si può autosostenere e necessita dell'apporto di risorse da altre funzioni aziendali, nonché da parte dell'Ente proprietario.

È allo studio la possibilità di affidare ad enti del Terzo Settore alcuni immobili attualmente sfitti e da riattare, con manutenzione a carico degli stessi a fronte di una riduzione o di un azzeramento del canone fino all'occorrenza dell'investimento sostenuto.

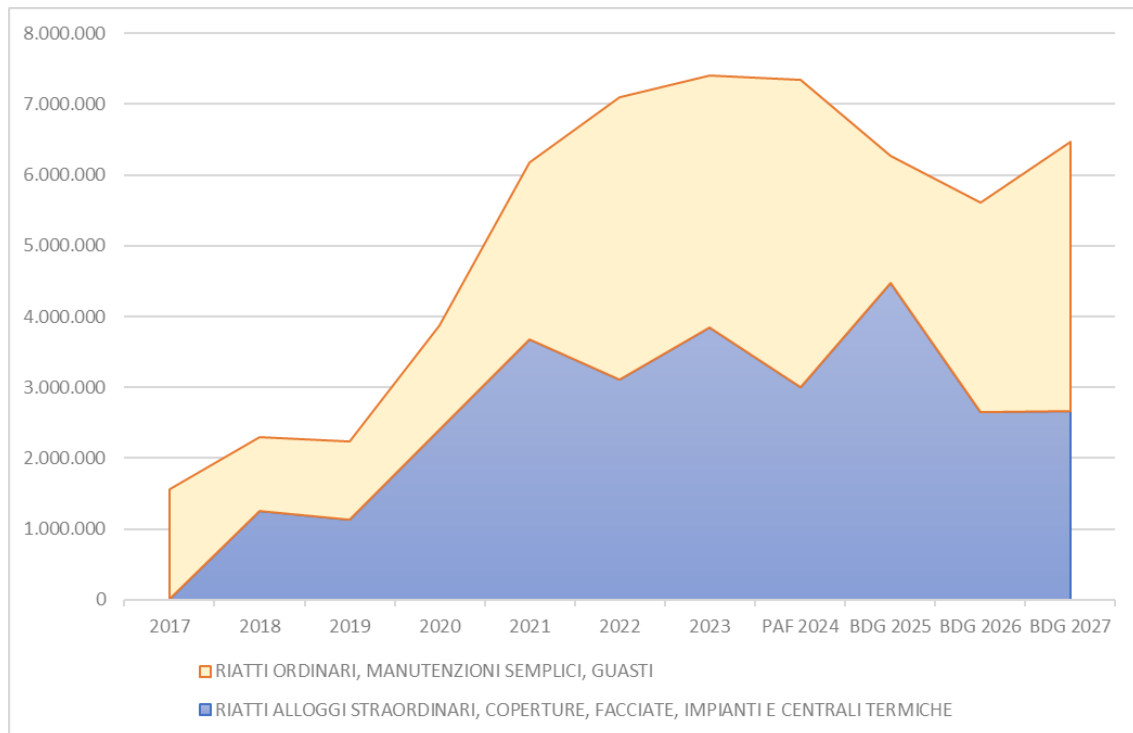


Si ricorda che attualmente, invece di ricevere un corrispettivo da parte del Comune di Verona per la gestione del patrimonio affidatole, AGECE risulta vincolata, da un contratto di servizio, a pagare annualmente un canone all'amministrazione comunale.

Si riporta di seguito una rappresentazione, dal punto di vista grafico, con l'orizzonte temporale del budget appena predisposto, dell'evoluzione delle risorse unicamente aziendali allocate a favore del patrimonio immobiliare, con un andamento che parte da dati storici e prosegue con dati prospettici fino al 2027.



Nel grafico che segue è riportato invece, nella parte previsionale, l'andamento delle risorse allocate comprensivo del contributo di 1,5M€ in conto capitale del Comune di Verona.



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 ha previsto nel triennio 2025-2027 la cessione di un immobile di proprietà, allo scopo di mantenere i flussi di cassa con saldi sempre in area positiva, conformemente alle relative indicazioni ricevute dall'Amministrazione Comunale (vedasi nota P.G. n. 107689 del 15/03/2023 della Direzione Patrimonio 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 l'estensione a plessi attualmente non serviti

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 la funzione patrimonio consta nella volontà di restituzione al Comune di Verona di alcune 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 ad oggi 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 le attività legate al patrimonio immobiliare, 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 stesso, 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 risultano difficilmente raggiungibili, 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 della funzione patrimonio al fine di efficientare l'erogazione dei relativi servizi, 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 della funzione patrimonio è previsto un percorso di riorganizzazione, con l'inserimento di un dirigente dedicato all'area tecnica, 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 della Funzione 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 da fonti terze (bandi di finanziamento, contributi dell'ente proprietario, etc.) e graveranno economicamente (per quelle aziendali) sul Conto Economico per le quote annuali di ammortamento (fino al 2036).

Tutti i progetti rientranti nell'ambito PNRR (Qualità dell'abitare e Via Volta) e POR FESR (Via Mazza) saranno remunerati rispettivamente dal finanziamento pubblico, con una parte di cofinanziamento, molto significativa, di AGECE.

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 2025-2027:

Budget Riclassificato VA	Consuntivo 2022	Consuntivo 2023	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
RICAVI	12.217	12.985	13.147	13.206	13.316
Altri ricavi	1.457	373	647	247	232
TOTALE RICAVI	13.674	13.358	13.793	13.453	13.548
COSTI DIRETTI - beni	-20	-15	-9	-9	-9
COSTI DIRETTI - servizi	-8.331	-7.843	-6.973	-6.638	-6.648
COSTI DIRETTI - personale	-2.828	-2.962	-3.425	-3.493	-3.562
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-1.724	-1.880	-2.267	-2.450	-2.606
COSTI DIRETTI - altro	-1.503	-1.849	-1.498	-1.340	-1.324
TOTALE COSTI DIRETTI	-14.407	-14.549	-14.173	-13.930	-14.149
PRIMO MARGINE	-732	-1.190	-380	-477	-600
RICAVI INDIRETTI	136	728	99	99	99
COSTI INDIRETTI - beni	-10	-8	-9	-9	-9
COSTI INDIRETTI - servizi	-205	-195	-236	-220	-197
COSTI INDIRETTI - personale	-943	-865	-868	-891	-889
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-41	-35	-39	-40	-40
COSTI INDIRETTI - altro	-38	-50	-40	-41	-41
TOTALE VOCI INDIRETTE	-1.101	-424	-1.094	-1.102	-1.077
SECONDO MARGINE	-1.833	-1.615	-1.474	-1.579	-1.678
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	9	57	9	-1	-3
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	9	57	9	-1	-3
TERZO MARGINE	-1.825	-1.557	-1.465	-1.580	-1.681

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

I dati sopra riportati non permettono al momento, soprattutto nel biennio 2025-2026 in cui si concentra la totalità degli interventi finanziati inseriti nella pianificazione, accesso ad ulteriori finanziamenti che



richiedano una quota di contributo da parte di AGECE, ma soprattutto una maggiore esposizione finanziaria legata all'anticipo delle spese ai fornitori.

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.

Lo stato attuale delle risorse di AGECE a favore del patrimonio immobiliare è fortemente limitato dalla disponibilità economica e finanziaria dell'azienda. 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 FUNZIONE 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 contesto in cui si colloca l'attività commerciale delle farmacie si conferma quello già illustrato nel piano approvato lo scorso luglio 2023, sintetizzato nei seguenti punti:

- Stabilizzazione verso il basso dei ricavi legati ai rimborsi delle ricette del Servizio Sanitario Nazionale;
- Ingresso nel mercato del retail farmaceutico di società di capitali;

- Sviluppo dell'e-commerce da parte dei concorrenti;
- Minore propensione alla spesa per prodotti non di prima necessità da parte delle famiglie;
- Richiesta di sempre maggiori servizi da parte delle farmacie, intesa come estensione di quanto offerto dal Servizio Sanitario Nazionale;

Dal punto di vista degli acquisti invece, il continuo incremento dei costi delle materie prime porta ad un tendenziale aumento dei costi di acquisto di farmaci e prodotti, con la conseguenza di una minore redditività dell'attività stessa.

L'obiettivo generale aziendale del pareggio di bilancio e della sua sostenibilità finanziaria, coniugati con l'obiettivo prioritario assegnato dal più alto organo di governo aziendale, ovvero la volontà di destinare le risorse al miglioramento del patrimonio immobiliare, ha portato AGECE a temporaneamente congelare il progetto di rinnovamento dell'immagine delle farmacie comunali seguendo lo slogan "Una esperienza che conviene", che aveva anche l'obiettivo di incrementare il numero degli accessi e di conseguenza le vendite.

Rimangono validi alcuni progetti già precedentemente evidenziati quali:

- la promozione di proprie linee di prodotti per la cura del corpo e di integratori alimentari: 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 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 nelle farmacie dove 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.

Questi elementi dovrebbero 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.

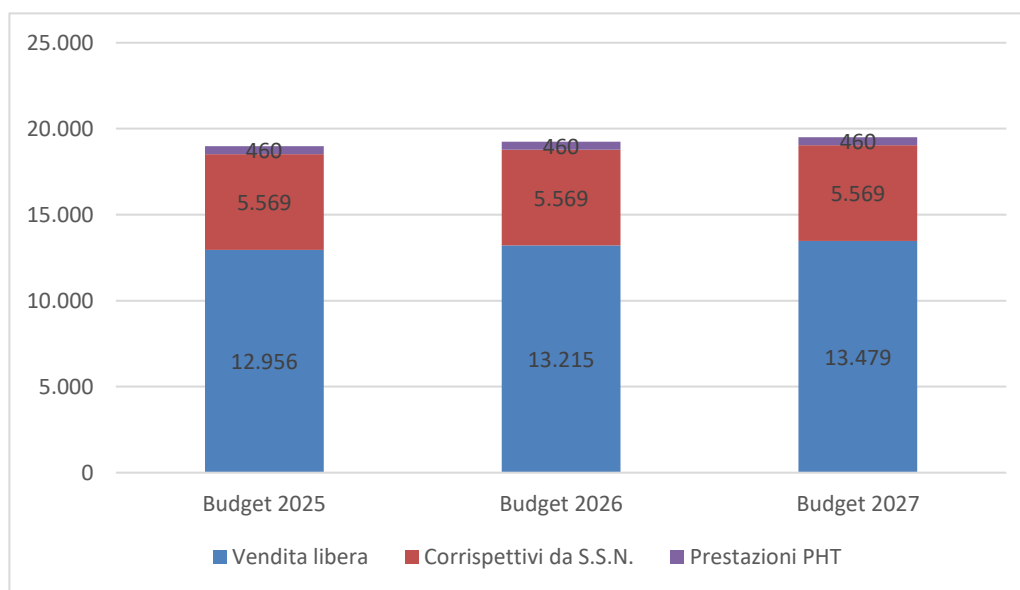
Un ulteriore obiettivo è l'aumento delle vendite dei prodotti di libero mercato, tramite l'estensione della gamma di prodotti offerti e l'incentivazione delle pratiche di *cross selling*, al fine di valorizzare gli accessi alla farmacia e ottimizzare lo scontrino medio.

I dati di ricavo stimati nel triennio 2025-2027 si ipotizzano con un trend in tendenziale crescita determinato dall'incremento delle vendite "libere" (volumi costanti a fronte di incremento di prezzo di vendita +2% all'anno), accompagnate da un andamento costante (non in diminuzione in base ai più recenti dati raccolti) delle vendite legate al Servizio Sanitario Nazionale.

	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
Vendita libera	12.956	13.215	13.479
Corrispettivi da S.S.N.	5.569	5.569	5.569
Prestazioni PHT	460	460	460
Premi di visibilità	80	80	80
Altro	119	119	119
TOTALE	19.185	19.444	19.708



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 della funzione: per perseguirlo si intende lavorare su diversi fronti:

- 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 di acquisto farmaco nel triennio 2025-2027 risulta mediamente pari al 37% (recenti analisi su gruppi di farmacie simili ad AGECE, hanno reso evidente un tendenziale peggioramento degli sconti sugli acquisti da grossista, per cui il precedente obiettivo di marginalità del 40% è stato ridotto al 37%);
- 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, d'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 in futuro 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 il comparto farmacie risente di un turn over che ha messo in difficoltà l'azienda, determinato dalla scarsa offerta sul mercato di professionisti laureati e dall'ampia richiesta anche da parte di gruppi privati.

L'organico della funzione è attualmente in sofferenza: per compensare questa situazione entro la fine del 2024 saranno inserite nuove figure ad integrazione di quello attuale. Nel triennio si pensa poi di mantenere l'organico costante.

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 attestano 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.

Come anticipato, AGECE ha effettuato analisi comparative con altre aziende simili, operanti nel settore, sia private che di matrice pubblica, che hanno evidenziato un tendenziale peggioramento delle condizioni di acquisto, con conseguente riduzione dei margini, che non potranno pertanto garantire in linea prospettica un autosostentamento della funzione, come accaduto nell'ultimo biennio.

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 della funzione, tesi al riammodernamento delle farmacie locate in spazi ormai vecchi, per il triennio 2025-2027 sono stati congelati a favore di quelli sul patrimonio immobiliare. Non si procederà quindi in questo triennio alla riqualificazione di una farmacia all'anno come precedentemente ipotizzato.

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 2025-2027:

Budget Riclassificato VA	Consuntivo 2022	Consuntivo 2023	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
RICAVI	18.137	17.762	18.525	18.784	19.049
Altri ricavi	697	2.939	659	659	659
TOTALE RICAVI	18.834	20.701	19.185	19.444	19.708
COSTI DIRETTI - beni	-10.887	-10.628	-11.689	-11.852	-12.019
COSTI DIRETTI - servizi	-806	-811	-936	-928	-928

Budget Riclassificato VA	Consuntivo 2022	Consuntivo 2023	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
COSTI DIRETTI - personale	-3.867	-3.870	-4.085	-4.166	-4.277
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-203	-203	-228	-227	-208
COSTI DIRETTI - altro	-220	-2.540	-254	-257	-260
TOTALE COSTI DIRETTI	-15.983	-18.052	-17.193	-17.430	-17.691
PRIMO MARGINE	2.851	2.649	1.992	2.014	2.017
RICAVI INDIRETTI	918	650	17	17	17
COSTI INDIRETTI - beni	-4	-2	-4	-4	-4
COSTI INDIRETTI - servizi	-170	-191	-225	-209	-183
COSTI INDIRETTI - personale	-831	-876	-920	-946	-944
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-45	-39	-46	-47	-47
COSTI INDIRETTI - altro	-28	-44	-28	-28	-29
TOTALE VOCI INDIRETTE	-161	-502	-1.206	-1.218	-1.189
SECONDO MARGINE	2.690	2.147	785	796	828
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	-1.219	-1.299	-1.210	-1.124	-1.023
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	-1.219	-1.299	-1.210	-1.124	-1.023
TERZO MARGINE	1.471	848	-425	-328	-195

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, nei limiti del possibile, sia i costi diretti di produzione, che i rilevanti oneri finanziari del mutuo acceso per il pagamento dell'avviamento commerciale delle farmacie al Comune di Verona e, successivamente i costi indiretti di settore.

È evidente che il peggioramento delle condizioni di acquisto, in una situazione di lieve incremento delle vendite, non permette il mantenimento dell'equilibrio di bilancio che nel 2022 e 2023 è stato raggiunto.

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 FUNZIONE 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

La funzione Ristorazione Eventi Musei comprende le seguenti attività economiche:

- Ristorazione e servizi ausiliari (comprende anche la concessione a terzi dei due 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 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 della funzione 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) 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 della funzione. Purtroppo, dal punto di vista economico, le previsioni, già da alcuni anni, sono oltremodo critiche: il contestuale aumento dei prezzi delle derrate alimentari, del prezzo del pasto veicolato e dei costi del personale hanno generato un aggravio dei costi complessivi, che, in condizione di ricavi costanti, si è riflesso in un risultato fortemente negativo. A compensazione di ciò l’Amministrazione Comunale ha provveduto ad incrementare il canone per il servizio, che è attualmente pari a € 20.345.000 e permette di coprire i costi diretti, ma non risulta sufficiente a coprire quelli indiretti. Tale importo è stato mantenuto costante anche per il triennio 2025-2027.



Alla luce di ciò, l'elemento determinante per l'equilibrio economico, e quindi la sostenibilità autonoma dell'attività, sarebbe la ridefinizione del canone di servizio con l'amministrazione comunale, che tenga conto della variabilità 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, già attuato, è stato quello di affidare a terzi la gestione delle cucine di 13 scuole, mantenendo la produzione in loco. Questo affidamento non può al momento essere esteso ad altre strutture, per il raggiunto limite imposto dalla gara d'appalto, ma si potrà estendere ad altri plessi al momento della conclusione dell'attuale contratto. L'affidamento a terzi ha permesso ad AGECE di trasformare il costo pasto da fisso a variabile in funzione dei pasti erogati e indirettamente ha semplificato la gestione amministrativa sia relativa ai materiali di consumo utilizzati in cucina, che relativa al personale dedicato.

Inoltre si ricorda che l'affidamento a terzi ha permesso ad AGECE una maggiore flessibilità in caso di assenze improvvise e malattie, molto frequenti tra il personale impiegato nella funzione.

Questi vantaggi appena elencati si ritiene possano essere estesi anche ad altre strutture che in un secondo momento saranno coinvolte in un processo analogo.

Infine, si sta studiando l'opportunità di procedere con l'affidamento a terzi della gestione dei servizi ausiliari, attualmente svolta in gran parte dal personale somministrato, con conseguente utilizzo di forme contrattuali più stabili.

Per quanto riguarda il servizio bar, si prevede di mantenere l'affidamento a terzi, godendo dei proventi derivanti.

Bar Palazzo Barbieri: si è ancora in attesa di una risposta dall'amministrazione comunale per la restituzione al Comune dei relativi locali.

4.1.2 Sezione "Verona dall'Alto"

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

Tra gli elementi positivi, anche migliorativi rispetto alle precedenti aspettative, si è osservata una ripresa molto importante degli afflussi turistici.

Questo elemento è stato quindi esteso al triennio 2025-2027 e si presume porterà un miglioramento anche alle voci accessorie di ricavo, quali la vendita dei gadget e l'affitto delle terrazze della Torre.

La pianificazione complessiva aziendale tiene conto dell'importante contributo dato da questo settore, che riesce a garantire una marginalità positiva, a sostegno delle iniziative di altre funzioni aziendali.



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.

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

In via prospettica si è ipotizzato un adeguamento delle tariffe orarie ai nuovi minimi tabellari, peraltro prevista all'interno dell'attuale contratto di servizio, a partire dal 2026, che garantirebbero una migliore copertura dei costi del personale.

Inoltre si rinnova la possibilità, già prospettata al Comune di Verona, di offrire servizi analoghi o simili 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.

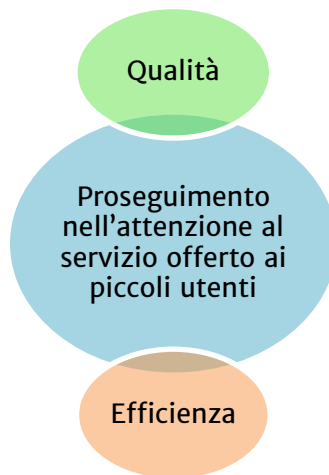
4.3 Le politiche tariffarie derivanti dagli indirizzi fissati in proposito dal Comune;

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 la funzione dovrà far ricorso alla marginalità positiva di altre, 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. L'attuale canone, come anticipato, è sufficiente a coprire i costi diretti di funzione, ma solo una parte degli indiretti, e non risulta indicizzato ISTAT, a fronte di costi in continua crescita, motivo per cui la perdita complessiva è in tendenziale peggioramento.

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 e risulta ovviamente variabile con il numero di accessi.

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, nonché ad adeguare le tariffe orarie, al momento di rinnovo del contratto, ai nuovi minimi 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 aggiunte 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;
- progetto finanziato CariVerona "La mensa a scuola - Format2024, Educare all'economia circolare"

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.

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

Valori di tabella in k€

Budget Riclassificato VA	Consuntivo 2022	Consuntivo 2023	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
RICAVI	21.711	21.479	22.558	22.662	22.662
Altri ricavi	199	365	94	97	97
TOTALE RICAVI	21.909	21.844	22.651	22.759	22.759
COSTI DIRETTI - beni	-1.875	-2.062	-1.946	-1.954	-1.976
COSTI DIRETTI - servizi	-7.334	-8.637	-9.518	-9.629	-9.724
COSTI DIRETTI - personale	-11.578	-10.816	-9.576	-9.477	-9.411
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-188	-215	-237	-231	-220
COSTI DIRETTI - altro	-241	-770	-161	-168	-180
TOTALE COSTI DIRETTI	-21.216	-22.499	-21.438	-21.458	-21.512
PRIMO MARGINE	693	-655	1.213	1.300	1.247
RICAVI INDIRETTI	203	570	56	56	56
COSTI INDIRETTI - beni	-13	-4	-4	-4	-4
COSTI INDIRETTI - servizi	-223	-289	-345	-274	-195
COSTI INDIRETTI - personale	-882	-958	-995	-1.016	-1.028
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-39	-29	-32	-32	-32
COSTI INDIRETTI - altro	-29	-35	-25	-25	-26
TOTALE VOCI INDIRETTE	-983	-746	-1.344	-1.295	-1.229
SECONDO MARGINE	-290	-1.401	-132	6	18
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	16	139	35	18	15
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	16	139	35	18	15
TERZO MARGINE	-274	-1.262	-97	24	33

Di cui:

Ristorazione e servizi ausiliari	Consuntivo 2022	Consuntivo 2023	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
RICAVI	20.166	19.384	20.345	20.345	20.345
Altri ricavi	185	349	94	97	97
TOTALE RICAVI	20.351	19.733	20.439	20.442	20.442
COSTI DIRETTI - beni	-1.849	-1.986	-1.858	-1.864	-1.895
COSTI DIRETTI - servizi	-7.146	-8.448	-9.280	-9.393	-9.486
COSTI DIRETTI - personale	-10.282	-9.484	-8.329	-8.261	-8.229
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-171	-192	-214	-208	-196
COSTI DIRETTI - altro	-198	-737	-124	-130	-140
TOTALE COSTI DIRETTI	-19.646	-20.847	-19.804	-19.854	-19.946
PRIMO MARGINE	705	-1.114	635	587	496
RICAVI INDIRETTI	177	505	48	48	48
COSTI INDIRETTI - beni	-12	-4	-4	-4	-4
COSTI INDIRETTI - servizi	-193	-239	-288	-225	-158
COSTI INDIRETTI - personale	-756	-788	-815	-832	-846
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-33	-24	-26	-26	-26
COSTI INDIRETTI - altro	-25	-27	-20	-21	-21
TOTALE VOCI INDIRETTE	-841	-577	-1.105	-1.060	-1.007
SECONDO MARGINE	-136	-1.691	-471	-473	-511
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	15	129	32	17	14
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	15	129	32	17	14
TERZO MARGINE	-121	-1.562	-439	-457	-497



Torre dei Lamberti	Consuntivo 2022	Consuntivo 2023	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
RICAVI	636	860	928	932	932
Altri ricavi	4	5			
TOTALE RICAVI	640	865	928	932	932
COSTI DIRETTI - beni	-12	-39	-49	-51	-53
COSTI DIRETTI - servizi	-67	-76	-92	-91	-91
COSTI DIRETTI - personale	-391	-399	-416	-381	-344
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-11	-11	-12	-12	-12
COSTI DIRETTI - altro	-8	-5	-8	-8	-9
TOTALE COSTI DIRETTI	-489	-530	-576	-544	-509
PRIMO MARGINE	152	335	352	388	423
RICAVI INDIRETTI	7	22	3	3	3
COSTI INDIRETTI - beni	-1	0	0	0	0
COSTI INDIRETTI - servizi	-10	-19	-21	-19	-15
COSTI INDIRETTI - personale	-43	-69	-75	-77	-76
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-2	-3	-3	-3	-3
COSTI INDIRETTI - altro	-1	-4	-2	-2	-2
TOTALE VOCI INDIRETTE	-49	-73	-99	-98	-94
SECONDO MARGINE	102	262	253	290	329
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	0	6	1	1	1
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	0	6	1	1	1
TERZO MARGINE	103	267	254	291	330

Funicolare Castel San Pietro	Consuntivo 2022	Consuntivo 2023	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
RICAVI	431	709	750	750	750
Altri ricavi	9	6			
TOTALE RICAVI	440	715	750	750	750
COSTI DIRETTI - beni	-14	-38	-40	-34	-26
COSTI DIRETTI - servizi	-113	-104	-137	-135	-138
COSTI DIRETTI - personale	-214	-186	-182	-185	-190
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-6	-11	-11	-12	-13
COSTI DIRETTI - altro	-26	-19	-22	-22	-22
TOTALE COSTI DIRETTI	-374	-358	-392	-389	-389
PRIMO MARGINE	66	357	358	361	361
RICAVI INDIRETTI	3	14	1	1	1
COSTI INDIRETTI - beni	0	0	0	0	0
COSTI INDIRETTI - servizi	-5	-12	-12	-12	-11
COSTI INDIRETTI - personale	-26	-47	-52	-53	-52
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-1	-1	-2	-2	-2
COSTI INDIRETTI - altro	-1	-3	-1	-1	-1
TOTALE VOCI INDIRETTE	-30	-49	-67	-67	-65
SECONDO MARGINE	36	308	291	294	296
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	0	5	1	1	0
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	0	5	1	1	0
TERZO MARGINE	37	312	292	294	296



Musei	Consuntivo 2022	Consuntivo 2023	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
RICAVI	477	527	535	635	635
Altri ricavi	0	5			
TOTALE RICAVI	478	531	535	635	635
COSTI DIRETTI - beni				-5	-2
COSTI DIRETTI - servizi	-8	-8	-9	-9	-9
COSTI DIRETTI - personale	-690	-746	-649	-649	-648
COSTI DIRETTI - altro	-10	-9	-7	-8	-8
TOTALE COSTI DIRETTI	-708	-763	-666	-671	-668
PRIMO MARGINE	-230	-232	-131	-36	-33
RICAVI INDIRETTI	14	28	4	4	4
COSTI INDIRETTI - beni	-1	0	0	0	0
COSTI INDIRETTI - servizi	-14	-19	-23	-17	-11
COSTI INDIRETTI - personale	-58	-54	-53	-54	-55
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-2	-1	-1	-1	-1
COSTI INDIRETTI - altro	-2	-1	-1	-1	-1
TOTALE VOCI INDIRETTE	-62	-48	-74	-69	-64
SECONDO MARGINE	-292	-280	-205	-105	-96
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	0	0	1	0	0
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	0	0	1	0	0

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'attuale importo è stato utilizzato anche per la pianificazione 2025-2027, prevedendo il mantenimento dell'attuale valore contrattuale.

- 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 caldeggia 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 FUNZIONE CIMITERI



“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 dei defunti è all'incirca del 70%;
- 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 ampia disponibilità di loculi, da utilizzare secondo diverse modalità;
- 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, alla distribuzione degli spazi cimiteriali, agli impianti a disposizione e all'organizzazione delle attività.

A livello economico, il mix di risorse per il mantenimento dell'operatività, che nel passato trovava alimentazione, principalmente, dai proventi delle concessioni cimiteriali, dovrà essere rimodulato in base a quanto sopra esposto.

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.

Si ribadisce che lo stallo del progetto di PPP ha costretto AGECE a procedere con un intervento volto a prolungare la vita utile dell'impianto esistente, con risorse proprie, in attesa di un riscontro da parte dell'Amministrazione comunale.

Si ripropone quindi, per il futuro, una chiara presa di posizione da parte dell'Amministrazione comunale sul progetto di PPP e contemporaneamente una revisione del contratto di servizio con una durata compatibile o superiore al periodo di concessione previsto nella proposta di progetto PPP in questione.

5.1.2 Servizi cimiteriali

Le considerazioni esposte 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. 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 oppure per la inumazione in sepolture plurime di urne cinerarie. Si valuta anche la possibilità di identificare ulteriori aree da concessionare per la successiva costruzione di edicole private.

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

	Consuntivo 2022	Consuntivo 2023	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
Concessioni di loculi	2.062	2.720	2.500	2.500	2.500
Concessioni di cellette	820	979	900	950	950
Concessioni di tombe di famiglia	39	29	450	305	235
Concessioni di aree	0	0	30	100	100
Servizi cimiteriali	1.785	1.841	1.900	2.000	2.000
Ricavi da cremazioni	630	670	670	670	670
Canoni Lampade votive	1.016	1.072	1.200	1.200	1.200
Vendita materiali metallici	88	164	130	130	130
Altro	565	579	459	459	459
TOTALE	7.005	8.053	8.239	8.314	8.244



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, per un valore pari a 1.600 k€/anno. Nel corso dell'anno verrà bandita una nuova gara e si prevede un incremento dei costi, anche a fronte delle richieste già avanzate dagli attuali fornitori (ma non accolte) e all'obbligo di introdurre l'indicizzazione ISTAT attualmente non presente.

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

Un ulteriore impegno molto significativo per la funzione 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, così come la straordinaria è stata ridotta al minimo necessario non eliminabile, a favore degli interventi sul patrimonio immobiliare. Sono stati quindi sospesi interventi precedentemente pianificati quali la sistemazione del magazzino presso il Cimitero Monumentale e l'eliminazione delle barriere architettoniche.

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 la funzione cimiteri 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. A tal proposito si evidenzia che è in atto un processo di modifica statutaria di AGECEC che potrebbe agevolare l'accoglimento di questo tipo di richieste.

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

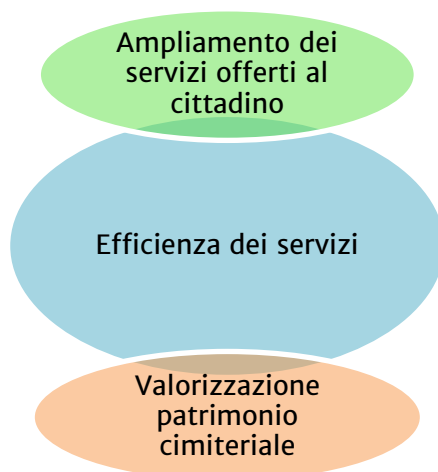
A decorrere dal 01/01/2013 è prevista l'applicazione dell'adeguamento ISTAT al tariffario per i servizi cimiteriali.

A partire dal 1/1/2024 è stata modificata la scontistica sulle tariffe di cremazione: ad oggi per i residenti la tariffa è pari al 61% dei valori tariffari massimi definiti annualmente dal competente Ministero.

A partire dal 2025 saranno anche valutabili gli effetti della agevolazione per gli allacciamenti della luce votiva richiesti contestualmente alla concessione del manufatto.

Infine, 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. 35 del 29/03/2022, sulla base delle esperienze maturate, il CDA di AGECE ha approvato le discipline attuative del regolamento Comunale di Polizia Mortuaria adottato dal Comune di Verona con Delibera di Giunta n. 551 del 30/05/2023.

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.

In questo ambito, per migliorare il servizio all'utenza e una migliore comunicazione con le imprese di marmisti, è stata istituita una interfaccia comune per il monitoraggio degli step dalla posa del marmo all'allacciamento della lampada votiva.

Rimane la volontà, compatibilmente con le risorse aziendali, della 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 è in atto una revisione organizzativa

volta ad un maggior efficientamento e ad una maggior ottimizzazione delle competenze, revisione che è in fieri.

Questo intervento, già avviato, 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.

Lo studio dell'intervento di ampliamento degli spazi obitoriali presso il cimitero Monumentale e per l'attività di cremazione, con modalità di Proiet Financing è attualmente in stand by.

Questo importante progetto garantirebbe, fin da subito, un miglioramento della qualità del servizio e di gestire l'atteso ulteriore incremento del numero di cremazioni.

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 ad ulteriori convenzioni (ve ne è già una attiva con l'Accademia Statale di Belle Arti) atte ad 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, necessariamente limitati nel triennio 2025-2027, per esigenze di equilibrio economico e finanziario, sono stati fortemente contenuti e 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€.

Budget Riclassificato VA	Consuntivo 2022	Consuntivo 2023	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
RICAVI	6.769	7.739	8.067	8.142	8.072
Altri ricavi	236	314	172	172	172
TOTALE RICAVI	7.005	8.053	8.239	8.314	8.244
COSTI DIRETTI - beni	-32	-58	-24	-24	-24
COSTI DIRETTI - servizi	-3.547	-3.547	-3.539	-3.600	-3.562
COSTI DIRETTI - personale	-1.377	-1.360	-1.517	-1.546	-1.586
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-113	-138	-172	-202	-215
COSTI DIRETTI - altro	-543	-365	-374	-375	-376
TOTALE COSTI DIRETTI	-5.611	-5.468	-5.626	-5.746	-5.763
PRIMO MARGINE	1.394	2.585	2.613	2.568	2.481
RICAVI INDIRETTI	28	233	7	7	7
COSTI INDIRETTI - beni	-5	-1	-2	-2	-2
COSTI INDIRETTI - servizi	-69	-59	-73	-66	-55
COSTI INDIRETTI - personale	-315	-260	-275	-282	-284
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-17	-12	-14	-14	-14
COSTI INDIRETTI - altro	-12	-12	-9	-10	-10
TOTALE VOCI INDIRETTE	-390	-111	-366	-367	-358
SECONDO MARGINE	1.005	2.474	2.247	2.201	2.123
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	5	53	12	6	5
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	5	53	12	6	5
TERZO MARGINE	1.010	2.527	2.259	2.207	2.128

La funzione cimiteri 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 FUNZIONI DI STAFF E DIREZIONE



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 le funzioni di Staff e direzionali 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 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. A tal proposito si ricorda che a giugno 2024 è stata estesa la certificazione ISO 9001 anche alla funzione farmacie, con una estensione tecnico geografica di quella già esistente per la funzione cimiteri.

Nel 2025 si ipotizza di concretizzare un ulteriore passo nel piano di riorganizzazione, con la selezione e l'assunzione di un dirigente dedicato all'area tecnica.

Essendo le capacità aziendali limitate da numerosi aumenti di costo che hanno assorbito le risorse disponibili, rimangono congelate altre fasi del processo di riorganizzazione quali:

- riorganizzazione della funzione Ristorazione Eventi Musei, trasformandola in una BU Facility;
- riorganizzazione della funzione 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 sé stante, ma ha il plurimo scopo di:

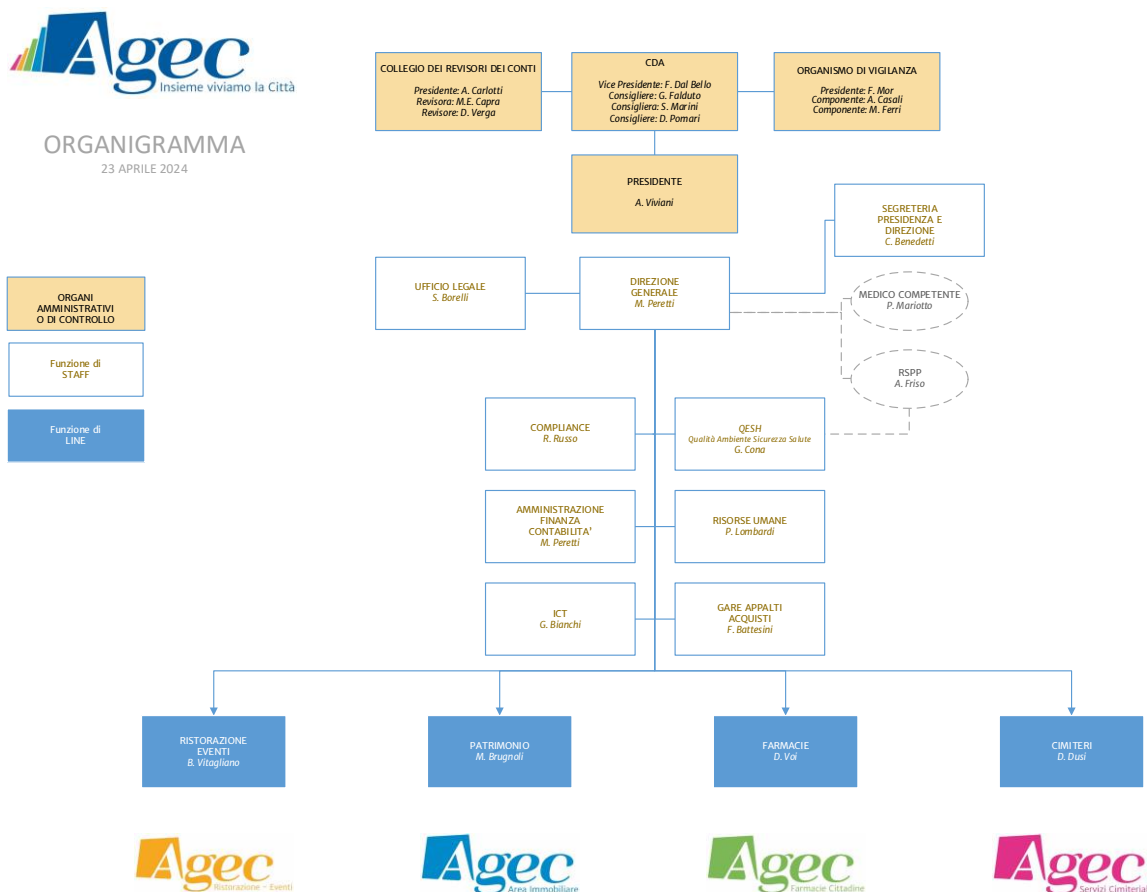
- Configurare Agec come una moderna azienda di servizi, capace di rispondere in modo efficiente ed efficace ai bisogni che il suo ente proprietario manifesta e rendendola pronta a ricevere ed erogare anche nuovi servizi. Al contempo organizzarsi per estendere i servizi offerti anche a terzi, sempre nel 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 sistemistiche 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 36/2023 – 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 (a tal proposito l'azienda ha già fatto una circolare interna a Febbraio 2024)
- svolgere tutte le procedure previste dal D.lgs 36/2023 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.

L'ipotesi di 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, con ampliamento del profilo di responsabilità, risulta congelata per mancanza di risorse.

Ciò nonostante, si sta procedendo con l'implementazione e l'utilizzo, all'interno del software utilizzato da risorse umane, di alcune funzioni specifiche che hanno permesso di 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 proseguire con lo sviluppo di procedure di Qualità, ampliando l'attuale scopo di certificazione, che comprende ad oggi le funzioni cimiteri e farmacie. L'obiettivo è l'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 in tutti gli ambiti 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 con un proprio dirigente dedicato. Questo risulta tanto più importante 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.

Su questo fronte sono in atto delle trattative per inserire lo smart working come forma stabile e regolamentata di modalità lavorativa e la definizione del perimetro per l'erogazione degli incentivi per le funzioni tecniche.

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, dando particolare valore alle soft skills.

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 AGECE ha svolto, anche nell'ottica prevista dal DUP relativamente alla razionalizzazione e riduzione delle partecipate, una 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: tendenza peraltro che si sta confermando nell'anno in corso. 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 FFL per la quasi totalità dei dipendenti della funzione 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, con il rinnovo del 2022, hanno portato ad un significativo incremento dei costi.

Il contratto FFL risulta ad oggi già scaduto e si sta procedendo a riconoscere un'Indennità di Vacanza Contrattuale, proiettata anche sul triennio a venire. Il contratto Gas Acqua è in scadenza al 31/12/2024 e si ipotizza un rinnovo alle medesime condizioni del precedente.

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.

Nel corso del 2022 si è concluso il processo per la definizione dell'accordo decentrato di 2° livello relativo al CCNL Gas Acqua, con validità 2023-2025.



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 tutte le aree.

Inoltre, visti il contesto economico particolarmente critico, l’obbligatorietà del pareggio di bilancio unito alla sua sostenibilità finanziaria e la massima priorità assegnata al progetto riatti dal più alto organo di governo aziendale, AGECE, nel budget triennale 2025-2027, ha applicato una serie di linee guida particolarmente rigorose:

- mantenimento costante dell’organico del personale con CCNL Gas Acqua, con sostituzione delle figure cessanti;
- sostituzione delle cessazioni del personale con CCNL FFL con personale somministrato;
- attuazione delle progressioni di carriera legate solo a quelle situazioni strettamente collegate alla continuità dell’erogazione dei servizi;
- contenimento degli straordinari, a fronte di un ancor più rigoroso processo di approvazione.

Si ritiene doveroso sottolineare che questi provvedimenti hanno di fatto rallentato notevolmente 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 correttezza della propria gestione, 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 2025-2027 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 2025-2027:

	Consuntivo 2022	Consuntivo 2023	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
RICAVI	58.834	59.965	62.297	62.795	63.099
Altri ricavi	2.589	3.991	1.571	1.174	1.160
TOTALE RICAVI	61.423	63.956	63.868	63.969	64.259
COSTI DIRETTI - beni	-12.815	-12.764	-13.668	-13.839	-14.027
COSTI DIRETTI - servizi	-20.017	-20.837	-20.966	-20.794	-20.862
COSTI DIRETTI - personale	-19.649	-19.007	-18.603	-18.681	-18.835
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-2.228	-2.435	-2.904	-3.111	-3.250
COSTI DIRETTI - altro	-2.507	-5.524	-2.288	-2.140	-2.139
TOTALE COSTI DIRETTI	-57.216	-60.567	-58.430	-58.564	-59.114
PRIMO MARGINE	4.206	3.389	5.438	5.405	5.145
RICAVI INDIRETTI	1.284	2.181	178	178	178
COSTI INDIRETTI - beni	-33	-16	-19	-19	-19
COSTI INDIRETTI - servizi	-667	-735	-879	-769	-630
COSTI INDIRETTI - personale	-2.970	-2.958	-3.058	-3.135	-3.146
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-142	-115	-131	-132	-132
COSTI INDIRETTI - altro	-107	-141	-102	-104	-106
TOTALE COSTI INDIRETTI	-2.635	-1.784	-4.011	-3.981	-3.854
SECONDO MARGINE	1.571	1.606	1.427	1.424	1.291
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	-1.190	-1.050	-1.154	-1.101	-1.006
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	-1.190	-1.050	-1.154	-1.101	-1.006
TERZO MARGINE	382	556	273	324	285

Per quanto riguarda la situazione finanziaria aziendale, i dati del triennio di programmazione illustrano una fotografia complessiva che mostra gli effetti delle proposte inserite non solo sul singolo anno, ma anche il loro riflesso sui successivi.

La tematica della liquidità diventa particolarmente importante nel triennio alla luce di numerosi fattori, che hanno richiesto l’inserimento preventivo di elementi di ausilio, sia aziendali che da parte del Comune di Verona.

Come già anticipato in paragrafi precedenti, l’andamento della liquidità è fortemente condizionato dall’adesione da parte dell’azienda a progetti finanziati di importi consistenti, che prevedono dei flussi di cassa rigidi, e generalmente con uscite che anticipano le entrate. All’interno di questo schema AGECE ha calato i flussi derivanti dalle attività ordinarie e la propria progettualità.

Il saldo iniziale della liquidità ad inizio 2025 è la proiezione a chiudere della liquidità dell’anno 2024. Questo saldo è il risultato delle importanti risorse messe a disposizione del patrimonio immobiliare, che non hanno una uguale contropartita sul fronte dei ricavi, e quindi delle entrate.



La difficoltà nella pianificazione dei flussi finanziari è legata alla necessità di mantenere positivo il saldo non alla fine dell'anno, ma durante tutto il corso dello stesso. Per ottenere questo obiettivo è stato previsto:

- l'incasso anticipato semestrale del canone per il servizio di ristorazione scolastica, e la puntualità del pagamento da parte dell'amministrazione comunale nei mesi di Dicembre e Giugno precedenti l'inizio del semestre;
- il posticipo del pagamento canone immobiliare relativo all'anno 2024 e 2025 all'annualità 2028;
- il riconoscimento immediato 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;
- il contributo dell'Amministrazione Comunale in conto capitale di 1,5 M€ destinato a riatti straordinari su immobili di proprietà del Comune di Verona a Gennaio 2025;
- la vendita dell'immobile di vicolo Corte Spagnola nel corso del 2026, i cui proventi saranno impiegati in interventi di miglioria sul restante patrimonio immobiliare residenziale, in conformità a quanto indicato nella nota P.G. n. 107689 del 15/03/2023 della Direzione Patrimonio del Comune di Verona. I fabbricati oggetto degli interventi sono stati individuati nei complessi di via IV Spade/via Pellicciai, di via Cesare Battisti e di Corso Porta Nuova, tutti di proprietà di AGECE. Gli interventi su questi fabbricati prenderanno avvio dopo la vendita del complesso di Corte Spagnola e ne andranno ad incrementare il loro valore.

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:

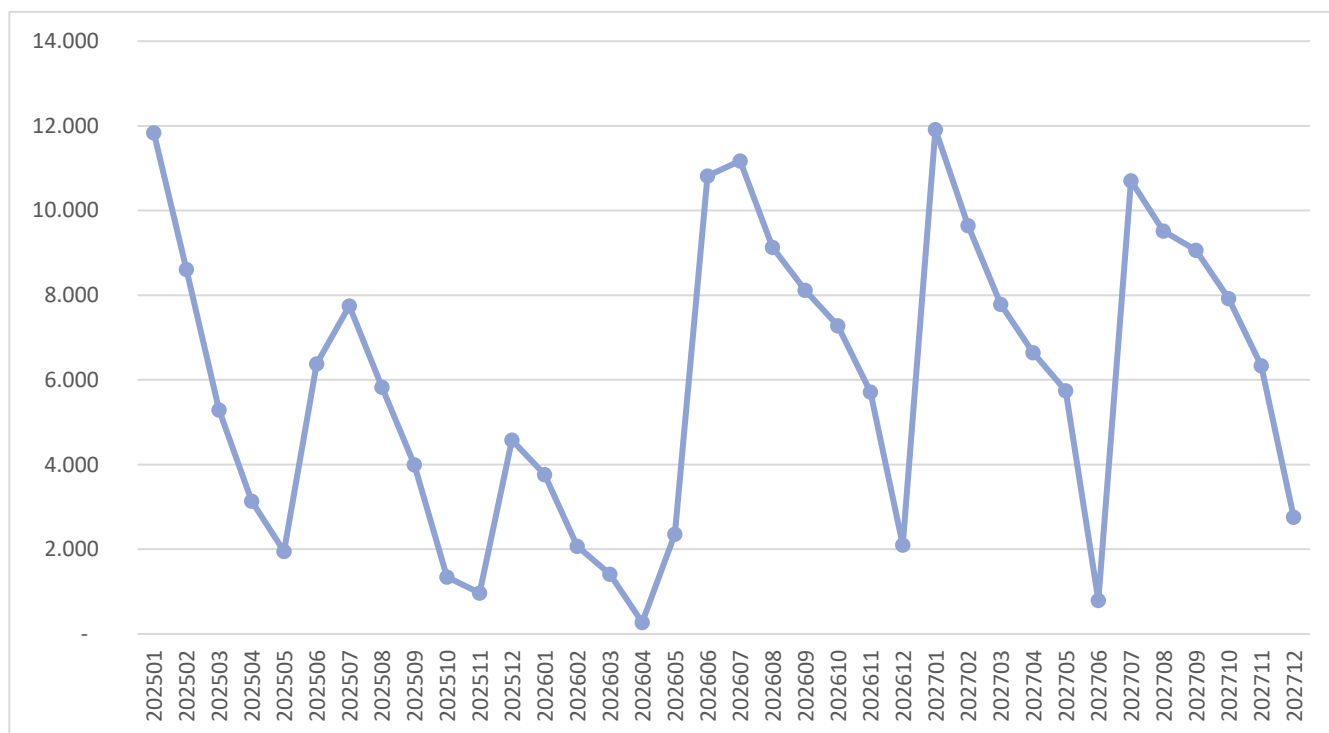
Cash Flow	2025	2026	2027
Clienti	70.306	64.398	71.382
Fornitori	-40.251	-39.757	-40.302
Stipendi e Somministrati	-20.707	-20.818	-20.977
Contributi e Compensi	-64	-95	-95
Totale Gestione Caratteristica Corrente	9.285	3.728	10.008
Investimenti	-10.545	-693	-3.726
Totale Gestione Caratteristica	-1.261	3.035	6.282
Banca a breve	-1.121	-1.044	-985
Banca a M/L	-1.746	-1.845	-1.949
Totale Gestione Finanziaria	-2.867	-2.889	-2.934
Erario	-150	-150	-150
IVA	-2.336	-2.475	-2.539
Totale Gestione Fiscale	-2.486	-2.625	-2.689
Totale Gestione Aziendale	-6.614	-2.480	659



	2025	2026	2027
Posizione finanziaria iniziale	11.196	4.582	2.102
Posizione finanziaria finale	4.582	2.102	2.761

Il dato previsionale della tabella mostra una prima, forte, erosione della liquidità, in calo nel 2026 e in lieve ripresa nel 2027. Il dato non mostra però le oscillazioni della stessa nel corso dell'anno; rispetto alle precedenti previsioni, in cui i valori minimi erano raggiunti in corrispondenza dei mesi di giugno e dicembre (per effetto del pagamento delle rate del mutuo, dell'uscita finanziaria relativa alle mensilità aggiuntive previste dai contratti di lavoro e l'erogazione premiale connessa al premio di risultato) in questa pianificazione i livelli minimi sono invece determinati dalle uscite causate dai flussi legati ai progetti finanziati. La rigidità, e anche un certo livello di incertezza nella determinazione delle tempistiche degli stessi, impone all'azienda di monitorare attentamente la situazione della liquidità, che rimane positiva alle condizioni previste dalla pianificazione.

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	Funzione
1)	Puntuale pagamento da parte dell'Amministrazione Comunale degli stati avanzamento lavori connessi ai progetti PNRR ed in particolare al bando Qualità dell'Abitare (PINQUA)	Finanziario	Patrimonio
2)	Continuo accesso a finanziamenti pubblici	Economico/Finanziario	Patrimonio
3)	Riduzione delle risorse AGECE per la riqualificazione del patrimonio	Economico/Finanziario	Patrimonio
4)	Utilizzo del contributo in conto capitale di 1,5 M€ del Comune di Verona a favore di AGECE per riatti straordinari	Economico/Finanziario	Patrimonio
5)	Posticipo pagamento canone immobiliare anno 2024 e 2025 al 2028	Finanziario	Patrimonio
6)	Applicazione dell'adeguamento ISTAT agli affitti relativi al canone convenzionato e al libero mercato	Economico/Finanziario	Patrimonio
7)	Vendita complesso Corte Spagnola (2026)	Finanziario	Patrimonio
8)	Concessione tombe di famiglia e aree per edicole private	Economico/Finanziario	Cimiteriale
9)	Ripresa delle procedure di esumazione a partire dal 2026	Economico/Finanziario	Cimiteriale
10)	Puntuale applicazione delle procedure di decadenza	Economico/Finanziario	Cimiteriale
11)	Mantenimento estensione orari di apertura	Economico/Finanziario	Farmacie
12)	Mantenimento dei premi di visibilità da parte dei fornitori strategici	Economico/Finanziario	Farmacie
13)	Volumi di vendita costanti	Economico/Finanziario	Farmacie
14)	Congelamento progetto rinnovo immagine farmacie	Economico/Finanziario	Farmacie
15)	Incasso semestrale anticipato nei mesi di Dicembre e Giugno del canone di ristorazione scolastica e servizi ausiliari per tutto il biennio (2025-26) e mantenimento dell'importo al valore attuale (20.345k€)	Finanziario	Ristorazione
16)	Congelamento progetto riqualificazione cucine	Economico/Finanziario	Ristorazione
17)	Utilizzo del massimo numero di ore contrattualmente disponibili alle nuove tariffe tabellari	Economico/Finanziario	Guardiania Musei e sport
18)	Rinnovo dei contratti di guardiania museale e supporto agli impianti sportivi con adeguamento delle tariffe orarie ai nuovi minimi tabellari	Economico/Finanziario	Guardiania Musei e sport



	Descrizione	Tipologia	Funzione
19)	Rinnovo contratto di Gestione della Funicolare di Castel San Pietro	Economico/Finanziario	VR dall'Alto
20)	Conferma dell'andamento del settore turismo e dei flussi turistici in ingresso alle attrazioni gestite	Economico/Finanziario	VR dall'Alto
21)	Congelamento piano delle assunzioni previsto, limitazione delle progressioni di carriera a quelle indispensabili e sostituzione di parte del personale cessante	Economico/Finanziario	HR
22)	Mantenimento dei sistemi di incentivazione e premiali in linea con quelli attuali	Economico/Finanziario	HR
23)	Minima ripresa del progetto di riorganizzazione aziendale	Economico/Finanziario	Tutte le funzioni
24)	Nessuna distribuzione degli utili	Finanziario	Tutte le funzioni

Si ricorda, come evidenziato già in alcune relazione dei revisori dei conti di AGECE, che sarebbe auspicabile oltre alla chiusura positiva del bilancio complessivo anche un raccomandabile pareggio del bilancio per singole funzioni.

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.

Questo concetto risulta molto importante soprattutto alla luce della revisione statutaria di AGECE in atto, al momento in valutazione da parte del Comune di VR per successiva approvazione, dove viene chiaramente inquadrata l'azienda nella forma di ente pubblico economico.

Il Direttore Generale
Ing. Marco Peretti
Documento sottoscritto digitalmente