



DIREZIONE GENERALE

PIANO PROGRAMMA 2022-2024

Approvato con deliberazione del C.d.A. n° 20 del 03 marzo 2022

APPROVATO CDA AGECE

Verona, 03 marzo 2022

Avv. MAURIZIO ASCIONE CICCARELLI
Presidente del C.d.A. di AGECE

Dott. LUIGI CONTOLINI
Vicepresidente

Cav. Uff. FABIO DEBORTOLI
Consigliere

Avv. ELENA PANATO
Consigliere

Avv. ANITA VIVIANI
Consigliere

e p.c. Dott. ALESSANDRO CARLOTTI
Presidente Collegio Revisori dei Conti

Dott.ssa MARIA ELEONORA CAPRA
Revisore dei Conti

Dott. DAVIDE VERGA
Revisore dei Conti



1 PREMESSA

Obiettivo di questo documento è la definizione del Piano Programma di AGECE, aggiornato per gli anni 2022-2024 a seguito della richiesta dell'Amministrazione comunale di revisionare la versione approvata dal CDA di AGECE il 14 ottobre 2021 e trasmessa al Comune di Verona il 19 ottobre 2021. La revisione nasce dalla richiesta dell'Amministrazione Comunale di eliminare dai documenti programmatori "ipotesi non concordate e non percorribili, relative all'incremento del canone di ristorazione a carico del Comune oltre che all'azzeramento del canone di concessione immobiliare a carico di Agec", contrariamente a quanto previsto dalla delibera del Consiglio comunale del 26/11/2020. L'amministrazione Comunale, a compensazione di questi elementi, ha ribadito la "disponibilità ad autorizzare la cessione di immobili comunali non più funzionali, così da aumentare le risorse da destinare esclusivamente agli interventi manutentivi del patrimonio comunale in gestione".

Il presente documento revisiona pertanto quello approvato lo scorso ottobre e, contestualmente, rappresenta un aggiornamento di quello approvato in data 13/04/2021 dal CDA di AGECE, con propria deliberazione n.21 per il triennio 2021-2023. Quest'ultimo documento è poi stato approvato dal Consiglio Comunale in data 30 settembre 2021 con deliberazione n.53.

Si ricorda che già il Piano Programma 2021-23 aveva subito una revisione a seguito della c.d. operazione "Case Azzolini", a supporto della quale il Consiglio Comunale, come già sopra ricordato, ha indicato, con propria deliberazione n. 42 del 26/11/2020, alcuni elementi di sollievo, che, su successiva indicazione dell'amministrazione comunale stessa, non sono poi stati inseriti nella pianificazione del triennio corrispondente.

In questa nuova edizione della pianificazione, nuovamente, gli elementi di sollievo accordati sono minimi e AGECE si è dovuta attenere alle indicazioni fornite dall'amministrazione comunale, compensando i maggiori costi e i minori ricavi con una riduzione della quantità di alloggi da riattare e migliorando i servizi resi alla cittadinanza entro i limiti delle risorse disponibili.

Con queste premesse, AGECE nel triennio in esame, manterrà un sostanziale equilibrio economico, in lieve aumento nel triennio, garantito anche da una auto sostenibilità finanziaria.

1.1 INQUADRAMENTO AZIENDALE E STRUTTURA DEL PIANO PROGRAMMA

Il piano programma non ha natura statica, ma è sottoposto ad aggiornamenti in sede di riesame del bilancio pluriennale e, 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.

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

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



Macroarea		macrosettori economici
	AREA IMMOBILIARE	✓ Macrosettore immobiliare ○ Settore immobiliare ○ Settore cantieri
	AREA FARMACIE CITTADINE	✓ Macrosettore farmacie ○ Singole farmacie gestite (13)
  	AREA RISTORAZIONE EVENTI	✓ Macrosettore ristorazione ed eventi ○ Settore Ristorazione e Bar ○ Settore "Verona dall'Alto" ○ Settore Guardiania Museale e Sport
 	AREA SERVIZI CIMITERIALI	✓ Macrosettore cimiteriale ○ Settore concessioni e servizi cimiteriali ○ Settore cremazioni ○ Settore illuminazione votiva
	STAFF E DIREZIONE	✓ Funzioni di Staff ✓ Società partecipate

Il piano prevederebbe una strategia prospettica volta ad ottenere un tendenziale pareggio di bilancio delle singole aree.

Questo obiettivo risulta vincolato dall'attuale remunerazione prevista dal Comune di Verona per i servizi di alcune aree, ed in particolare della Ristorazione scolastica, dell'attività di guardiania museale, di supporto agli impianti sportivi e ad uffici comunali, che non permette il raggiungimento del break-even, se non a livello totale di azienda. Il Piano prevede quindi un miglioramento nella copertura dei costi, sia diretti che indiretti, delle attività che hanno un obiettivo più marcatamente sociale.

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

A tal riguardo si evidenzia positivamente quella relativa alla gestione quinquennale della Funicolare di Castel San Pietro, che offre la possibilità ad AGECE di pianificare miglioramenti a livello di gestione dell'impianto, nonché a prevedere un opportuno fondo per gli interventi straordinari obbligatori.

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 migliorare l'immagine percepita dei servizi che l'azienda offre a tutta la cittadinanza.

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

Al fine di poter redigere il Piano Programma in coerenza alle linee strategiche dell'Amministrazione Comunale è necessario verificare lo stato dell'ultimo Piano Programma approvato e le disposizioni che negli anni sono state fornite all'azienda dagli uffici comunali.

Obiettivo di questo documento è la redazione del Piano Programma 2022-2024 che consideriamo come evoluzione del Piano Programma 2021-2023.

In questa sede, pertanto, oltre ad una revisione in linea con gli aggiornamenti del DUP del Comune di Verona e degli obiettivi in esso identificati per AGECE per i trienni 2018/2020 – 2019/2021 e 2020/2022, si provvederà ad allineare il Piano a seguito della modificata strategia in ambito del servizio di ristorazione scolastica e di manutenzione degli immobili, argomenti che saranno trattati nei capitoli successivi, nonché ad adeguare le iniziative sulla base delle modifiche richieste da AGECE, ma non accolte dall'Ente proprietario, relative ai contratti sottoscritti con l'Amministrazione Comunale.

Si evidenzia in premessa che l'emergenza epidemiologica è stata considerata attiva, ai fini di questo documento, fino al 30 giugno 2022.

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

A tal proposito si rileva che non vi è alcuna disposizione normativa e/o statutaria che preveda l'obbligo del pareggio del bilancio per singoli settori, ma esclusivamente la rilevazione separata dei costi e dei ricavi relativi a ciascun servizio ai fini della dimostrazione del risultato economico di esercizio di ciascuna gestione. Alla stessa stregua si evidenzia, in forma antitetica a quanto sopra rilevato, che nell'affidamento dei servizi alla propria azienda speciale l'ente deve verificarne la economicità e la congruità ed allo stesso tempo prevederne almeno la copertura dei costi al fine di evitare il dissesto finanziario della sua azienda speciale a 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 2017-2022" (ai sensi dello Statuto del Comune di Verona art.13, comma 2), pubblicate dal Sindaco in data 09 novembre 2017 e che l'Azienda utilizzerà quali macro-obiettivi principali e come linee di indirizzo preminenti.

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

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



1.3 SOCIETÀ PARTECIPATE INDIRETTAMENTE DAL COMUNE TRAMITE ALTRI ORGANISMI PARTECIPATI

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

1.4 SERVIZI PUBBLICI AFFIDATI (FONTE DUP E AGGIORNAMENTI SUCCESSIVI)

COD	MISSIONE/PROGRAMMA	SERVIZIO AL CITTADINO	DURATA DEL CONTRATTO	Stato
01.05	SERVIZI ISTITUZIONALI, GENERALI E DI GESTIONE Gestione dei beni demaniali e patrimoniali	Gestione del patrimonio immobiliare	fino al 31/12/2036	↑
04.06	ISTRUZIONE E DIRITTO ALLO STUDIO Servizi ausiliari all'istruzione	Gestione del servizio di refezione scolastica. <i>Appendice al contratto n. 2767 del 12/12/2016 con adeguamento contrattuale canone per il triennio 2019-2020-2021</i>	fino al 31/12/2036 (adeguamento canone fino al 2021)	↑
05.01	TUTELA E VALORIZZAZIONE DEI BENI E ATTIVITÀ CULTURALI Valorizzazione dei beni di interesse storico	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	↑
06.01	POLITICHE GIOVANILI, SPORT E TEMPO LIBERO Sport e Tempo Libero	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	↑
12.09	SERVIZIO NECROSCOPICO E CIMITERIALE	Gestione del servizio cimiteriale	fino al 31/12/2036	↑

COD	MISSIONE/PROGRAMMA	SERVIZIO AL CITTADINO	DURATA DEL CONTRATTO	Stato
14.04	SVILUPPO ECONOMICO E COMPETITIVITÀ Reti e altri servizi di pubblica utilità	Gestione del servizio farmaceutico comunale	fino al 31/12/2036	↑
Nr	<i>Non inserito nel DUP</i>	Affidamento in house providing del servizio di gestione dell'impianto e delle operazioni di primo soccorso, ai sensi del decreto 9 marzo 2015 – per l'esercizio dell'ascensore inclinato	fino al 31/12/2025	↑

2 AREA PATRIMONIO



“Linee programmatiche di Mandato 2017-2022”		
MISSIONE		obiettivi
Missione 8. Assetto del territorio ed edilizia abitativa	8.1 Verona Smart City	Sviluppo di una politica per la riduzione del consumo di acqua, gas e luce.
		Pianificazione interventi per la riqualificazione energetica da applicare alla realizzazione di Nuovi edifici pubblici in linea con i più moderni standard qualitativi per la minimizzazione delle emissioni.
		Accordi di partenariato territoriale tra amministrazione ed aziende partecipate per la realizzazione di servizi integrati.
	8.3 Un Piano per il diritto alla casa	Attuazione di una politica di sostegno alla casa, attraverso la promozione di formule abitative diversificate, per incrociare nuove esigenze, disponibilità del mercato e possibile intervento pubblico (co-housing, housing sociale, studenti/anziani).
Missione 12. Diritti sociali, politiche sociali e famiglia	8.3 Un Piano per il diritto alla casa	Verrà svolta una approfondita verifica sulle assegnazioni del patrimonio di AGECE e predisposto un piano per il censimento dei beni di pregio e non da alienare al fine di aumentare la disponibilità di alloggi per assicurare ai cittadini veronesi più bisognosi un alloggio in affitto a canone convenzionato, con riduzione dei tempi di attesa.
	12.2 Maggior accessibilità e integrazione per i diversamente abili	Pianificazione della rimozione delle barriere architettoniche
	12.3 Politiche attive a favore degli anziani	Sviluppo delle politiche attive a favore degli anziani.
	12.6 Politiche di sostegno alla famiglia	Attuazione di politiche a sostegno della famiglia naturale, sia dal punto di vista fiscale e amministrativo. Adozione del “Fattore Famiglia” come innovativo sistema per il calcolo della reale condizione di bisogno di una famiglia.
Missione 17. Energia e diversificazione delle fonti energetiche	17.1 Energia pulita e minore spreco	Incrementare l'impegno a ricercare, produrre e distribuire nuove fonti di energie rinnovabili in condizioni di assoluta sicurezza e rispetto per l'ambiente;
		Ridurre i consumi di energia, eliminandone innanzitutto gli sprechi.

Documento Unico di Programmazione (DUP) – Sezione Strategica 2017	
Missioni	Obiettivi strategici
01 – SERVIZI ISTITUZIONALI, GENERALI E DI GESTIONE	Un patrimonio immobiliare valorizzato e fruibile
03 – ORDINE PUBBLICO E SICUREZZA	Controllare, anche con il coinvolgimento dei proprietari e delle associazioni degli amministratori di condominio, siti ed edifici disabitati o inattivi dove si potrebbero verificare insediamenti irregolari e le unità abitative e gli spazi comuni delle case Agec per individuare utilizzi abusivi e impropri delle strutture

Documento Unico di Programmazione (DUP) – Sezione Strategica 2017

o8 – ASSETTO DEL TERRITORIO ED EDILIZIA ABITATIVA	Azioni a favore della residenzialità
	Programmare e pianificare interventi di ERS, favorire il recupero di immobili comunali ad uso abitazione con particolare attenzione al risparmio energetico acquisendoli anche da agec privati e svolgere attività di coordinamento intersettoriale con AGECE e ATER riguardanti alloggi ERP
	Gestire una politica di sostegno alla casa attraverso la promozione di formule abitative diversificate (co-housing, housing sociale, coresidenza studenti/anziani) in collaborazione con altri soggetti pubblici (AGECE e ATER)

Documento Unico di Programmazione (DUP) – Sezione Operativa 2017-2019

OBIETTIVI GESTIONALI	PARAMETRI/INDICATORI	u.m.	RISULTATO ATTESO
Migliorare il risultato economico del settore cantieri.	Risultato economico di settore 2017 – risultato economico di settore 2016	€	Delta positivo
Aumentare il livello di soddisfazione delle domande di locazione degli immobili di proprietà del Comune attraverso l'adozione di un documento di programmazione degli interventi di manutenzione e la riduzione degli immobili sfitti.	Programma annuale degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria degli immobili in gestione, di cui all'allegato al bilancio 2016, deliberato dal C.d.A.	n.	1
	immobili sfitti totale immobili in gestione al 31.12.2017 (fonte: elenco immobili in gestione all. bilancio 2017)	%	10%
Ricognizione delle procedure di assegnazione degli immobili.	Relazione al Comune di Verona in merito alle procedure e criteri di assegnazione alloggi in gestione (compresi rinnovi di contratti scaduti), nonché modalità di pubblicità e trasparenza con esposizione di eventuali proposte migliorative. La relazione dovrà altresì specificare il numero di immobili assegnati a fine anno e quelli da assegnare.	n.	1

Documento Unico di Programmazione (DUP) – Sezione Operativa 2018-2020

OBIETTIVI GESTIONALI	PARAMETRI/INDICATORI	u.m.	RISULTATO ATTESO
Migliorare il risultato economico del settore cantieri.	Risultato economico di settore 2018 – risultato economico di settore 2017	€	Delta positivo
Aumentare il livello di soddisfazione delle domande di locazione degli immobili di proprietà del Comune attraverso l'adozione di un documento di programmazione degli interventi di manutenzione e la riduzione degli immobili sfitti.	Programma annuale degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria degli immobili in gestione, di cui all'allegato al bilancio 2017, deliberato dal C.d.A.	n.	1
	immobili sfitti totale immobili in gestione al 31.12.2018 (fonte: elenco immobili in gestione all. bilancio 2018)	%	10%
Ricognizione delle procedure di assegnazione degli immobili.	Relazione al Comune di Verona in merito alle procedure e criteri di assegnazione alloggi in gestione (compresi rinnovi di contratti scaduti), nonché modalità di pubblicità e trasparenza con esposizione di eventuali proposte migliorative. La relazione dovrà altresì specificare il numero di immobili assegnati a fine anno e quelli da assegnare.	n.	1

Documento Unico di Programmazione (DUP) – Sezione Operativa 2019-2021

OBIETTIVI GESTIONALI	PARAMETRI/INDICATORI	u.m.	RISULTATO
----------------------	----------------------	------	-----------



Documento Unico di Programmazione (DUP) - Sezione Operativa 2019-2021			
			ATTESO
nr	nr	nr	nr

Documento Unico di Programmazione (DUP) - Sezione Operativa 2020-2022			
OBIETTIVI GESTIONALI	PARAMETRI/INDICATORI	u.m.	RISULTATO ATTESO
nr	nr	nr	nr

2.1 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

Il primo obiettivo per l'area, non solo in ordine espositivo, ma anche di primaria rilevanza per tutta l'azienda, consta nella riqualificazione del patrimonio immobiliare stesso, che ormai risente di una situazione "anagrafica" decisamente datata.

La conseguenza di tale impegno sarà la progressiva minimizzazione, nell'arco del triennio, delle unità immobiliari prive di rendita, intendendo con questa espressione sia il contenimento dello sfitto che la riduzione dei tempi di rilocazione.

È evidente che le modifiche a questa nuova pianificazione triennale, conseguenza della richiesta dall'Amministrazione Comunale, trasmessa con lettera del 23/12/21, che comporta il mantenimento dei valori dei contratti (contratto di servizio immobiliare e contratto di servizio della ristorazione e servizi ausiliari) con il Comune di Verona al valore 2021, hanno reso necessaria una drastica riduzione degli interventi precedentemente programmati, che limita significativamente il raggiungimento del primo obiettivo prefissato e di conseguenza la riduzione degli immobili sfitti.

Si ricorda anche che le normative nazionali emanate nei mesi passati, in condizioni di pandemia, hanno portato ad un incremento delle situazioni di morosità, sia per i contratti di tipo commerciale che non, impedendo di fatto l'esecuzione di sfratti anche in condizione di oggettivo mancato pagamento dei canoni di locazione. AGECE intende quindi proseguire nell'intento di recuperare le somme non incassate, riportando la situazione dell'insoluto a livelli pre COVID.

Infine, alla luce delle richieste da parte di numerosi condomini, si intende estendere il servizio di amministrazione anche a quei plessi che attualmente sono gestiti da amministratori privati o in autogestione dai condomini stessi.

AGECE, non potendo porre il valore del canone di concessione pari a zero, (contrariamente con quanto contenuto nella delibera n. 42 del 26/11/2020 del Consiglio Comunale), è stata costretta a ridurre il numero dei riatti programmati con risorse proprie.

In aggiunta a questi, prosegue l'attività già in essere finanziate da fondi pubblici (POR, DGR, etc), che permetteranno di riattare immobili che altrimenti verserebbero in condizioni non adeguate ad essere locati. Per il recupero delle parti comuni e degli involucri degli edifici AGECE farà affidamento, oltre che a risorse proprie, a due importanti progetti di finanziamento: Qualità dell'Abitare e Superbonus (tramite strumenti di

PPP), progetti che entrambi hanno visto i loro prodromi nel 2021 e che sono in fase di avanzato sviluppo/attuazione.

In questo ambito, oltre ad un primo lotto di dodici immobili compresi nel progetto di partenariato (EPC) con un operatore privato, AGECE sta procedendo con le attività necessarie all'affidamento di ulteriori due lotti, al fine di completare una massiccia riqualificazione del patrimonio gestito. L'impatto economico di tali interventi risulta comunque minimo, alla luce del ricorso al Superbonus 110% e della cessione del credito con il c.d. "sconto in fattura", ma porterà ad un miglioramento della condizione energetica degli stabili, ad una riqualificazione delle loro parti comuni e ad un tendenziale risparmio sui consumi da parte degli inquilini.

Sempre sull'area Patrimonio non sono stati considerati i vantaggi che si conseguiranno su tutti quegli interventi titolati a beneficiare dei cosiddetti "ecobonus" ove non è possibile percorrere la strada dello sconto in fattura, ma si è obbligati a seguire la cessione del credito, opzione ad oggi avviata grazie ad un accordo con un istituto di credito di primaria importanza. Tale modalità non è ancora stata verificata nella interezza del processo di cessione del credito, processo che potrebbe riservare delle sorprese non gradite.

È evidente che una eventuale estensione temporale del Superbonus 110%, ma anche di altre forme di incentivo messe a disposizione dallo Stato a favore degli immobili, metterà AGECE nelle condizioni di procedere in maniera più massiccia nella riqualificazione del patrimonio, riducendo al contempo le risorse proprie impiegate in quest'area.

Sempre sull'area patrimonio è in fase di studio anche la strada del finanziamento tramite la vendita di alcuni immobili di proprietà non a reddito. Si precisa che tale soluzione necessita del consenso preventivo da parte del socio.

Su questo ultimo aspetto l'Amministrazione comunale ha mostrato la propria disponibilità ad autorizzare la cessione di immobili di proprietà comunale non più funzionali, i cui proventi, incassati da AGECE, possano aumentare le risorse da destinare agli interventi manutentivi del patrimonio immobiliare in gestione. I tempi di realizzazione di questa iniziativa non saranno sicuramente brevi e non avranno sicuramente effetto sul primo biennio di pianificazione.

2.1.1 Ricavi

Sul fronte dei ricavi, si sottolinea che nel 2022, verrà applicato l'ultimo step della Legge Regionale 39/2017, che porterà, rispetto agli anni precedenti, un lieve incremento di quelli derivanti da canoni e indennità.

Un ulteriore contributo alla componente dei ricavi da locazione sarà dato dall'impegno, già illustrato, a ridurre le unità prive di rendita, che concorreranno a loro volta al miglioramento del fatturato di area.

In aggiunta, il maggiore tasso di occupazione degli alloggi comporterà una variazione positiva dei rimborsi delle spese condominiali, riducendo in tal modo la quota che rimane a carico del proprietario. Su questo aspetto AGECE sta procedendo con uno studio per valutare una revisione delle tariffe attualmente applicate, che risultano nettamente inferiori a quelle degli amministratori privati, nonché l'estensione del servizio di amministrazione a plessi gestiti esternamente (da terze parti).



Rispetto al precedente piano, non sono state inserite ipotesi di diminuzione dei canoni in conseguenza della pandemia, stante la tendenziale ripresa delle attività produttive e commerciali rispetto alla situazione verificatasi nel 2020.

Sul lato ricavi, anche se apparentemente poco rilevanti dal punto di vista numerico, sono state inserite alcune voci che evidenziano la ripresa dell'attività cantieristica finanziata con fondi pubblici, in particolare dal 2022 quelli relativi alla Qualità dell'Abitare. Su questo specifico argomento si rileva che al momento della redazione si è ancora in attesa della pubblicazione del decreto ministeriale che definirà con maggiore precisione tempistiche di esecuzione e modalità di erogazione del finanziamento.

In tabella si riportano per macro categorie i risultati dell'ultimo biennio e i valori di budget per il 2022-2023-2024 in K€.

	Consuntivo 2019	Consuntivo 2020	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024
Canoni e indennità	9.529	9.173	9.400	9.500	9.600
Rimborsi spese condominiali	2.093	1.819	2.010	2.120	2.230
Altri ricavi accessori	754	651	582	575	604
Ricavi da finanziamenti	737	0	222	212	231
Rimborsi assicurativi	82	54	590	700	100

Il valore "anomalo" dei rimborsi assicurativi degli anni 2022 e 2023, è determinato dal rimborso dei lavori per il ripristino dei danni subiti a seguito dei numerosi eventi atmosferici verificatisi a fine 2020 e nel 2021 e ad altre situazioni non prevedibili, già accadute, che saranno risarcite dall'assicurazione.

2.1.2 Costi

AGEC ha intrapreso un percorso significativo volto alla riqualificazione degli immobili, che riguarda sia gli aspetti energetici dell'intero edificio, che le parti comuni, che la riqualificazione interna delle singole unità.

AGEC, in conseguenza della richiesta da parte del Comune di Verona di revisione degli atti programmatori, ha dovuto ridurre il numero pianificato di riatti cosiddetti "leggeri". Pertanto la manutenzione ordinaria destinata alla soluzione di guasti, ma anche ad interventi di riatto c.d. "leggero" ammonta per il 2022 a 2.160k€, a 1.695k€ per il 2023 e a 1.560k€ per il 2024. Tali importi permetteranno di rendere disponibili nel corso dell'anno, a condizioni migliori rispetto a quelle in cui si trovano gli alloggi al momento del rilascio da parte degli inquilini, 164, 132 e 124 unità immobiliari rispettivamente nel 2022, 2023 e 2024, rispetto alle 200 per ciascun anno programmate con la precedente versione presentata del Piano Programma. Si ricorda a tal proposito che il numero di rilasci è variabile nel tempo e non gestibile da AGECE, e che mediamente, in base allo storico, si aggira intorno a circa 200 alloggi l'anno.

A questi interventi di carattere ordinario se ne sommeranno altri di carattere straordinario destinati sia a riatti più impegnativi dal punto di vista dei lavori (investimenti per 3.700/3.000/3.300 k€ per circa 320 unità immobiliari nell'arco del triennio), che al risanamento di coperture, facciate, serramenti e impianti



(650/1.250/1.250 k€ rispettivamente nel 2022, 2023 e 2024) per un totale, fra interventi ordinari e straordinari di 18.550k€ che saranno sostenuti nel triennio con mezzi propri di AGECE. Ciò dimostra la volontà di recuperare, oltre agli alloggi che si liberano ordinariamente, anche quell'arretrato determinato dalla differenza tra gli alloggi rilasciati e quelli che ordinariamente venivano riattati, nonché di riqualificare al massimo anche le componenti strutturali degli edifici. Il valore che si può dedicare a queste attività, è una variabile che dipende anche dai risultati delle altre aree e dalla loro capacità di autosostenersi; è evidente che una riduzione dei margini o dei ricavi in altre aree comporterebbe una uguale diminuzione delle risorse disponibili a favore del patrimonio immobiliare, posto il vincolo statutario del pareggio economico del bilancio previsionale.

Come già anticipato in premessa, l'azienda da molti mesi si è attivata anche per sfruttare le possibilità offerte dal c.d. Superbonus 110%; attualmente in questo ambito verranno eseguiti nel 2022 lavori per oltre 9.000 k€ e quasi 19.000 k€ nel 2023 (senza considerare un terzo lotto di cui si è in attesa della proposta).

L'utilizzo della cessione del credito direttamente al fornitore, tramite lo sconto in fattura, permetterà ad AGECE di non dover anticipare le somme per gli interventi, non influenzando pertanto i flussi di cassa generati dalle attività ordinarie.

Si riporta di seguito un dettaglio delle attività ordinarie e straordinarie a carico del patrimonio immobiliare in k€:

	2019	2020	2022	2023	2024
Riatti alloggi straordinari	1.137	1.721	3.700	3.000	3.300
Coperture, facciate, impianti e centrali termiche			650	1.250	1.250
Riatti ordinari	1.103	1.469	960	480	360
Manutenzioni semplici, guasti			1.200	1.200	1.200
TOTALE INTERVENTI A CARICO AGECE	2.240	3.190	6.510	5.930	6.110

I valori mostrano un dato assolutamente significativo sia dal punto di vista economico che finanziario, dell'impegno delle risorse di AGECE a favore del patrimonio immobiliare.

La componente di investimenti ottenuta con finanziamenti esterni è invece riportata nella tabella che segue in K€:

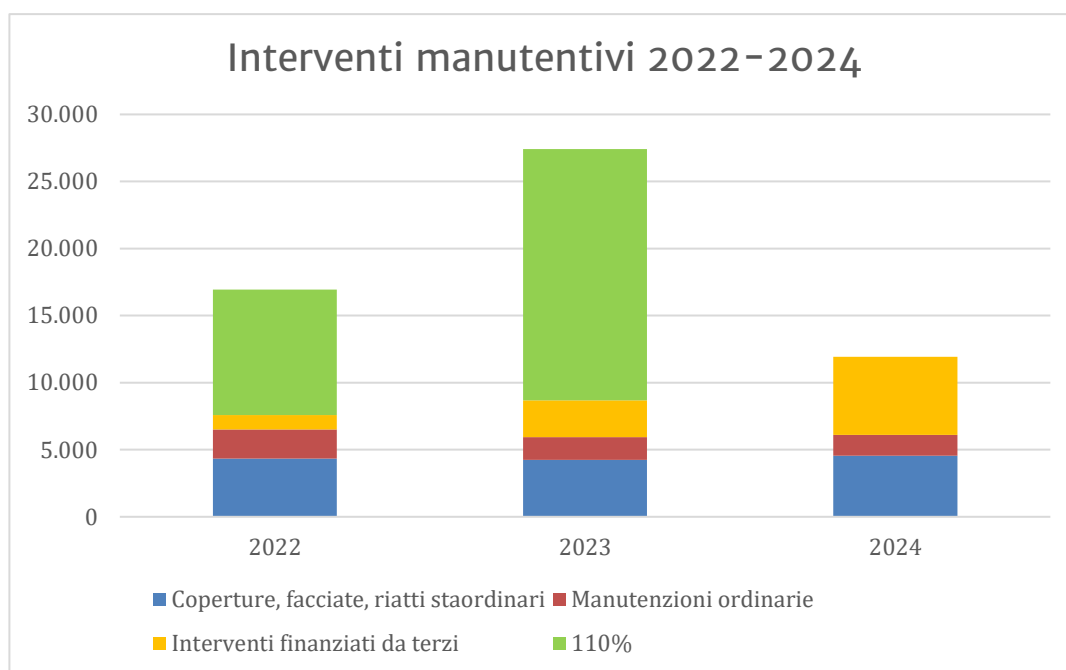
	2022	2023	2024
POR/DGR/Altri finanziamenti	1.074	500	600
EPC 1° lotto	9.356	4.265	
EPC 2° lotto		14.475	
EPC 3° lotto		(non indicato)	
Qualità Abitare		2.246	5.213
TOTALE INTERVENTI FINANZIATI	10.430	21.486	5.813

Complessivamente quindi nel triennio saranno svolti interventi finanziati per circa 38.000 k€, che rappresentano per l'azienda un valore assolutamente "straordinario" rispetto al passato.

Per quanto riguarda l'attività cantieristica, si ricorda che AGECE, oltre all'impegno legato ai propri finanziamenti, prosegue con il ruolo di direzione lavori per gli interventi ricompresi all'interno del "Piano Nazionale per le Città". Quest'ultimo intervento, svolto con risorse statali reperite dall'Amministrazione Comunale in favore del patrimonio gestito da AGECE, proseguirà presumibilmente nel 2022, al termine delle procedure di gara esperite dal Comune di Verona, con i complessi di via Monreale, via Spagnolo e Stradone Santa Lucia.

Le previsioni di questa attività sono sempre estremamente variabili in relazione agli stati di avanzamento dei lavori ed ai finanziamenti di volta in volta disponibili, e la loro utilità per l'Azienda va ben oltre la remunerazione che il contratto di servizio prevede, in taluni casi, da parte del Comune di Verona. Si ricorda però che per poter accedere ai finanziamenti di Stato, Regione e Comunità Europea, l'Azienda deve predisporre precedentemente progetti e documentazione tali da richiedere un cospicuo impegno in termini di tempo, senza però avere un'immediata e certa ricaduta sui ricavi.

In forma grafica si riportano i valori degli interventi manutentivi nel triennio del Piano in k€:



2.1.3 Headcount

L'impegno in termini economici descritto al paragrafo precedente sarà accompagnato da un potenziamento dell'area tecnica e da una diversa distribuzione delle attività grazie ad una riorganizzazione volta a valorizzare le risorse interne e migliorare l'efficienza complessiva dell'area.

In sintesi, l'andamento del personale dell'area sarà il seguente:

	2019	2020	2022	2023	2024
Dipendenti al 31/12	39	44	49	49	49

2.2 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.

2.3 le politiche tariffarie derivanti dagli indirizzi fissati in proposito dal Comune

La modalità di definizione del canone di concessione che l'azienda corrisponde al Comune è rimasta immutata per il settore immobiliare nonostante nel tempo si siano notevolmente ridotti gli immobili da cui l'azienda può trarre risorse, come ripetutamente scritto, anche nelle relazioni ai bilanci.

L'acquisto del complesso Azzolini ha sollevato il Comune di Verona dal pagamento ad INPS del canone di affitto per tale gruppo di immobili; al contempo però AGECE non ha tratto alcun vantaggio dal punto di vista dei ricavi da fitti, in quanto gli immobili in oggetto erano già in gestione all'Azienda.

La richiesta di revisione da parte dell'Amministrazione Comunale della precedente versione del documento, ha costretto AGECE a mantenere il valore del canone di concessione calcolato come sopra descritto. Si auspica che l'Amministrazione Comunale di Verona possa contemplare nei prossimi esercizi una revisione del valore, in riduzione, che consenta ad AGECE di intervenire in maniera ancora più massiccia sugli alloggi, di quanto le risorse disponibili attualmente lo permettano.

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



Si confermano integralmente gli obiettivi indicati nelle linee programmatiche del Sindaco e nel DUP con le linee strategiche evidenziate al punto 2.1. Tali obiettivi scontano però un depotenziamento, complice l'acquisto disposto dal comune di VR del complesso immobiliare Azzolini e il mancato accoglimento della proposta di azzeramento del canone.

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

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

Per l'intera struttura organizzativa dell'area patrimonio è già stato avviato nel 2021 un percorso di riorganizzazione complessiva volta a valorizzare le risorse e a migliorare l'efficienza dei processi.

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

Vedi punto 6.6

2.7 il 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.

2.8 i programmi generali di investimento e modalità di finanziamento;

Tutte le attività dell'Area Patrimonio sono sostenute sia da fonti esterne (finanziamenti pubblici nazionali e non), che da fonti interne.

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

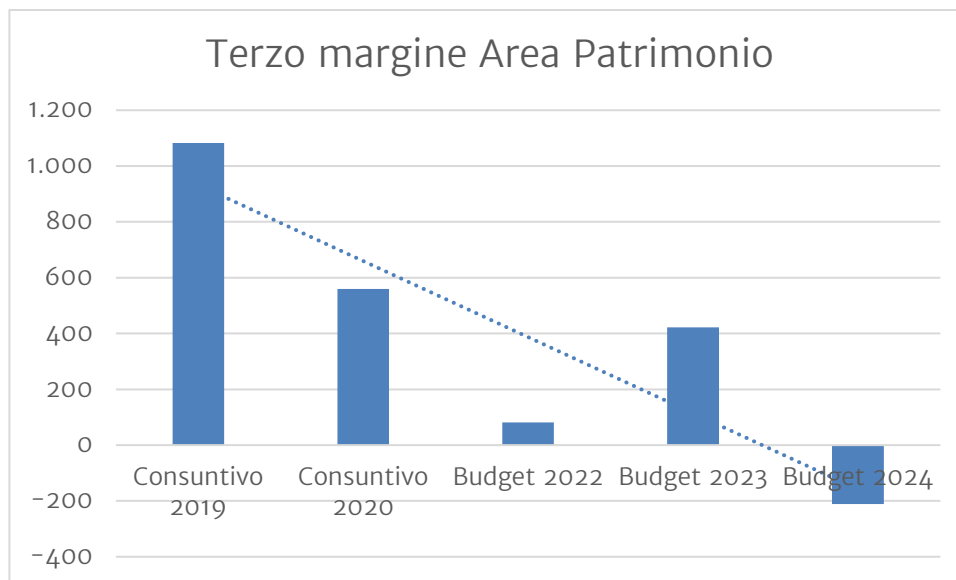
I progetti "Qualità dell'Abitare" e "Superbonus110%" saranno remunerati rispettivamente dal finanziamento pubblico e dal credito di imposta specifico per questa tipologia di interventi.

2.9 la dinamica storica dei risultati aziendali e le proiezioni economico finanziarie;

Dati e grafici in K€



Patrimonio	Consuntivo 2019	Consuntivo 2020	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024
RICAVI	12.972	10.739	11.633	11.782	12.009
Altri ricavi	857	957	1.267	1.303	714
TOTALE RICAVI	13.829	11.696	12.900	13.084	12.723
COSTI DIRETTI - beni	-721	-17	-9	-9	-9
COSTI DIRETTI - servizi	-4.640	-4.157	-5.413	-4.903	-4.838
COSTI DIRETTI - personale	-2.669	-2.810	-2.951	-2.974	-2.977
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-1.354	-1.505	-1.866	-2.201	-2.518
COSTI DIRETTI - altro	-1.918	-1.289	-1.229	-1.244	-1.259
TOTALE COSTI DIRETTI	-11.302	-9.778	-11.469	-11.331	-11.601
PRIMO MARGINE	2.526	1.918	1.431	1.753	1.123
RICAVI INDIRETTI			49	51	49
COSTI INDIRETTI - beni	-51	-52	-8	-8	-8
COSTI INDIRETTI - servizi	-300	-174	-227	-204	-195
COSTI INDIRETTI - personale	-968	-983	-1.098	-1.108	-1.116
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-42	-53	-44	-40	-42
COSTI INDIRETTI - altro	-86	-100	-26	-26	-26
TOTALE COSTI INDIRETTI	-1.446	-1.362	-1.353	-1.335	-1.337
SECONDO MARGINE	1.080	556	77	418	-215
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	3	4	4	4	4
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	3	4	4	4	4
TERZO MARGINE	1.083	560	81	422	-211



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

2.10 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: 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 bilancio, 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 inferiore ai 14 anni (questo aspetto emergerà anche nel settore cimiteriale). Tale elemento scoraggia l'utilizzo di questo strumento.

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



3 AREA FARMACIE CITTADINE



“Linee programmatiche di Mandato 2017-2022”		
MISSIONE		obiettivi
Missione 12. Diritti sociali, politiche sociali e famiglia	12.2 <i>Maggior accessibilità e integrazione per i diversamente abili</i>	Pianificazione della rimozione delle barriere architettoniche
	12.3 <i>Politiche attive a favore degli anziani</i>	Sviluppo delle politiche attive a favore degli anziani.
	12.6 <i>Politiche di sostegno alla famiglia</i>	Attuazione di politiche a sostegno della famiglia naturale, sia dal punto di vista fiscale e amministrativo. Adozione del “Fattore Famiglia” come innovativo sistema per il calcolo della reale condizione di bisogno di una famiglia.

Documento Unico di Programmazione (DUP) – Sezione Strategica 2017	
Missioni	Obiettivi strategici
nr	nr

Documento Unico di Programmazione (DUP) – Sezione Operativa 2017-2019			
OBIETTIVI GESTIONALI	PARAMETRI/INDICATORI	u.m.	RISULTATO ATTESO 2017
Migliorare il risultato economico del settore farmacie, attraverso la realizzazione di economie di scala mediante espletamento di gare centralizzate per l'acquisto di farmaci e parafarmaci.	Risultato economico di settore 2017 – risultato economico di settore 2016	€	Delta positivo
	Gare centralizzate	n	3

Documento Unico di Programmazione (DUP) – Sezione Operativa 2018-2020			
OBIETTIVI GESTIONALI	PARAMETRI/INDICATORI	u.m.	RISULTATO ATTESO
Migliorare il risultato economico del settore farmacie, attraverso la realizzazione di economie di scala mediante espletamento di gare centralizzate per l'acquisto di farmaci e parafarmaci.	Risultato economico di settore 2018 – risultato economico di settore 2017	€	Delta positivo
	Gare centralizzate	N	> 0 = 1

Documento Unico di Programmazione (DUP) – Sezione Operativa 2019-2021			
OBIETTIVI GESTIONALI	PARAMETRI/INDICATORI	u.m.	RISULTATO ATTESO
nr	nr	nr	nr

Documento Unico di Programmazione (DUP) – Sezione Operativa 2020–2022			
OBIETTIVI GESTIONALI	PARAMETRI/INDICATORI	u.m.	RISULTATO ATTESO
nr	nr	nr	Nr

3.1 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;

Per quanto riguarda le attività svolte dalle farmacie cittadine, AGECE ha previsto un ampliamento della gamma dei servizi offerti alla cittadinanza, integrando quelli già presenti ed avviati, con una maggiore apertura al pubblico e con la possibilità di ritirare i prodotti anche in orario di chiusura della farmacia.

L'ampliamento della gamma dei servizi erogati si ritiene si possa ottenere estendendo gli orari di apertura e posizionando, ove possibile, sistemi adatti al ritiro dei prodotti anche a farmacia chiusa (Pharmalocker). Inoltre, sempre per le tredici farmacie cittadine, si sta proseguendo con il progetto di ridefinizione dell'immagine delle stesse seguendo lo slogan "Una esperienza che conviene". A tal proposito vale la pena segnalare l'inizio della commercializzazione di prodotti a brand Agec (per ora riguardanti la cura della persona) che consentiranno l'accesso di beni di medio alta qualità anche a fasce della popolazione con basso reddito e quindi ancora una volta perseguendo un marcato scopo sociale.

Tutto questo va di pari passo con il miglioramento della marginalità complessiva, non incrementando il costo del personale, ma aumentando l'efficienza e cercando di ottimizzare i margini sugli acquisti privilegiando quindi, ove possibile, la vendita di prodotti il cui costo di acquisto risulta maggiormente favorevole e dei servizi che risultano maggiormente remunerativi.

Nel triennio oggetto del presente Piano non è stato riproposto, a livello economico, lo spostamento della farmacia Cadidavid in una nuova sede, in quanto quella precedentemente individuata è risultata avere delle condizioni contrattuali non sostenibili con i volumi stimati di vendita. Di conseguenza anche l'avvio del progetto di e-commerce dovrà essere rivisto individuando una diversa farmacia di appoggio per l'avvio del progetto stesso. Questa scelta è da intendersi non come una rinuncia, ma solo come uno spostamento nel tempo, che al momento non è stato possibile valutare, di una iniziativa che rimane tra gli obiettivi primari dell'azienda.

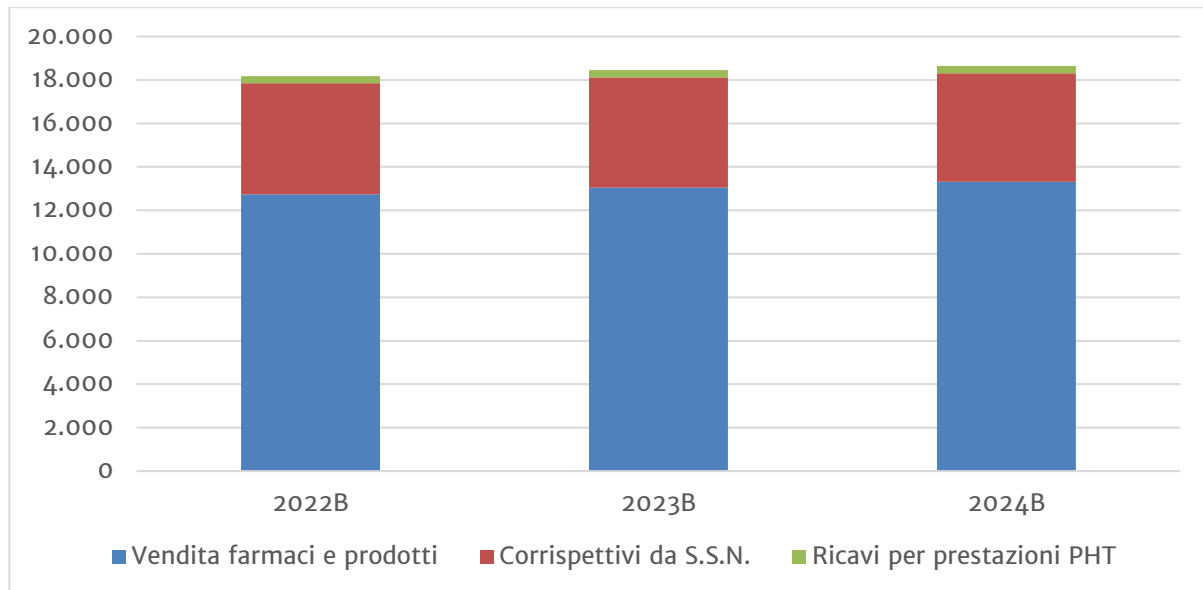
3.1.1 Ricavi

I dati di ricavo stimati nel triennio mostrano un trend in tendenziale crescita, determinato dall'incremento delle vendite "libere" che più che compenseranno la continua riduzione della quota legata al servizio sanitario nazionale.

Nella tabella e grafico seguenti sono sintetizzate le principali voci di ricavo in K€:

	2022B	2023B	2024B
Vendita farmaci e prodotti	12.737	13.055	13.314
Corrispettivi da S.S.N.	5.118	5.065	4.998
Ricavi per prestazioni PHT	318	328	338





Le tabelle mostrano la continua riduzione dei ricavi derivanti dal Servizio Sanitario Nazionale: per contenere questo effetto AGECE intende proseguire con l'obiettivo di dare una nuova immagine alla connotazione delle farmacie ("Una esperienza che conviene") anche tramite la promozione di proprie linee di prodotti, ad esempio, per la cura del corpo, come anticipato al punto 3.1.

Con questo obiettivo proseguirà l'esecuzione di tamponi e vaccini, oltre agli altri servizi già attivi (servizio CUP, misurazioni pressione, ecc.) e allo svolgimento di attività a favore dei pazienti oncologici nelle quattro farmacie che hanno ottenuto la certificazione per l'erogazione di questa delicata tipologia di servizio.

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

L'obiettivo che si pone AGECE è quello di creare farmacie di "prossimità" intese come punto di "tramite" tra Medico di medicina generale e le strutture del Servizio Sanitario Nazionale, ottenendo così una maggior fidelizzazione dei cittadini stessi.

È inoltre prevista una continua collaborazione sia con Azienda Zero, con cui è in corso il programma di sperimentazioni di Telemedicina, per proseguire con servizi quali l'autoanalisi e programmi di educazione alimentare, oltre alla collaborazione con la Croce Verde di Verona per il servizio infermieristico.

Tutte queste attività perseguono l'obiettivo simile di creare la figura del "farmacista di famiglia" al fianco del medico di base, obiettivo per il quale tutte le farmacie del gruppo sono già coinvolte nell'ambito del progetto regionale comprendente le attività sopra riportate. A supporto di tutte queste iniziative continua l'attività di marketing che ora comprende anche una pagina social interamente dedicata all'area Farmacie.

3.1.2 Costi

La principale voce di costo per l'area risulta essere l'acquisto farmaci: questa voce somma la componente legata alla vendita libera dei prodotti, con quella relativa ai prodotti del Servizio Sanitario Nazionale.

L'incidenza delle due voci sui relativi ricavi non è omogenea e, in considerazione della progressiva preponderanza della vendita libera rispetto a quella SSN, le componenti sono state determinate separatamente. Si sottolinea infatti che la marginalità della vendita libera, considerando il puro prodotto è mediamente pari al 41,5%, mentre quella relativa ai prodotti da ricetta è di circa il 31%. Complessivamente è stata ipotizzata una marginalità media di circa il 38%. Preme evidenziare l'attenzione che AGECE sta ponendo nella ricerca di condizioni di acquisto che permettano una marginalità sempre migliore, anche confrontando i propri risultati con quelli di altre realtà simili operanti nel settore.

Permangono i costi determinati dalla distribuzione per conto del Servizio Sanitario Nazionale (PHT), che si ipotizza saranno in crescita nel triennio in relazione ai maggiori ricavi. A proposito di questa voce si ricorda che il Servizio Sanitario Nazionale sta progressivamente "trasferendo" alcune categorie di prodotti dalla vendita con ricetta alla vendita per conto (PHT), e che la remunerazione per questo ultimo servizio non è sufficiente a coprire la mancata marginalità del medesimo prodotto quando era venduto con ricetta, sempre in farmacia.

	2022	2023	2024
Acquisto medicinali e prodotti per farmacia	10.931	11.081	11.181
Prestazioni servizio PHT	71	74	76
TOTAL	11.002	11.155	11.257

Nella tabella è inserito anche il costo (in K€) del servizio della distribuzione per conto del Servizio Sanitario Nazionale (PHT) per una più completa lettura del dato inserito nel paragrafo ricavi.

L'ultima, ma importantissima voce di costo, non solo per l'area ma per l'azienda nel suo complesso, è rappresentata dagli oneri finanziari, che nel triennio risultano in calo in ragione dell'importo fisso delle rate, e ammontano a 1.503, 1.420, e 1.331 k€ rispettivamente nel 2022, 2023 e 2024 e rappresentano evidentemente un vincolo notevole allo sviluppo dell'area stessa.

Il percorso intrapreso da AGECE, volto a cercare di ridurre la pressione determinata dagli effetti degli interessi passivi del mutuo attualmente sottoscritto con Dexia, non ha fatto emergere soluzioni vantaggiose per l'azienda, né dal punto di vista economico, né dal punto di vista finanziario. AGECE proseguirà quindi nella ricerca di soluzioni volte a migliorare le condizioni contrattuali di questo mutuo, anche se ad oggi non si intravedono strade percorribili, se non il contezioso.

3.1.3 Headcount

Il personale dell'area già impiegato all'interno delle farmacie è in leggera diminuzione in ragione del fatto che non tutte le cessazioni previste sono state sostituite con nuove assunzioni puntando su un possibile miglioramento dell'efficienza del comparto.



	2019	2020	2022	2023	2024
Dipendenti al 31/12	71	71	70	70	70

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

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

Al momento non è prevista una politica di espansione territoriale al di fuori del Comune di Verona, scelta che però viene suggerita all'ente proprietario di prendere in considerazione per il futuro, una volta risolta la problematica dell'attuale mutuo.

Oltre quanto sopra si prospetta la possibilità di attuare modifiche allo statuto aziendale per permettere lo sviluppo di nuovi settori di business rivolti anche al territorio extra-comunale. Si prevede, anche se non inserito a livello economico nel budget triennale, l'avvio dell'attività di e-commerce.

3.3 le politiche tariffarie derivanti dagli indirizzi fissati in proposito dal Comune;

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.

3.4 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 3.1.

A tali obiettivi si aggiungeranno una forte innovazione tecnologica ed informatica nei gestionali del settore al fine di efficientare l'erogazione dei servizi al cliente. Il fine è di assicurare buoni risultati economici di settore e, allo stesso tempo, di migliorare i servizi resi all'utenza.

L'innovazione tecnologica dell'area è anche legata all'automazione del ritiro del prodotto, tramite appositi "locker", a supporto di una maggiore flessibilità di orario a disposizione dei cittadini.

3.5 le 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.

Inoltre, l'intera struttura organizzativa del settore farmaceutico sarà oggetto di analisi e revisione.

3.6 l'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.

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

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

Vedi successivo punto 6.6.

3.7 il programma di accordi di collaborazione e convenzionamento tra aziende speciali nonché con altri enti;

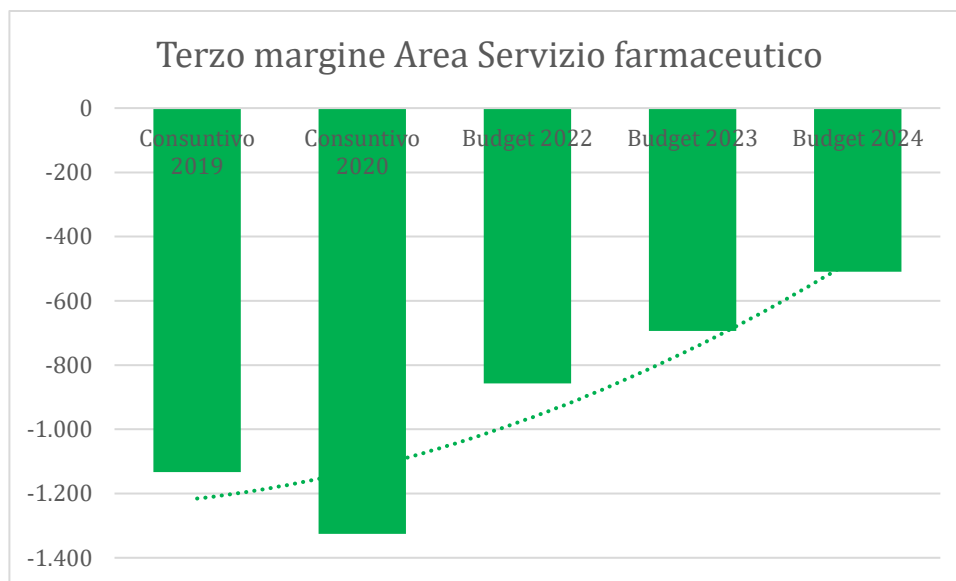
L'azienda manterrà le esistenti collaborazioni con Enti del settore farmaceutico operanti sul territorio (ASL, Regione, Azienda Zero).

3.8 i programmi generali di investimento e modalità di finanziamento;

Mezzi propri di bilancio e utilizzo del credito di imposta per quegli investimenti che rientrano nelle categorie previste da Industria 4.0.

3.9 la dinamica storica dei risultati aziendali e le proiezioni economico finanziarie in k€;

Farmacie	Consuntivo 2019	Consuntivo 2020	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024
RICAVI	18.038	17.844	17.854	18.119	18.313
Altri ricavi	438	464	411	410	431
TOTALE RICAVI	18.476	18.308	18.265	18.530	18.744
COSTI DIRETTI - beni	-11.224	-11.014	-10.968	-11.108	-11.208
COSTI DIRETTI - servizi	-716	-715	-637	-623	-642
COSTI DIRETTI - personale	-4.199	-4.051	-4.170	-4.236	-4.238
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-276	-288	-295	-311	-318
COSTI DIRETTI - altro	-216	-728	-302	-303	-303
TOTALE COSTI DIRETTI	-16.631	-16.796	-16.372	-16.581	-16.708
PRIMO MARGINE	1.845	1.512	1.893	1.948	2.035
RICAVI INDIRETTI			12	15	12
COSTI INDIRETTI - beni	-32	-50	-4	-4	-4
COSTI INDIRETTI - servizi	-260	-188	-224	-200	-187
COSTI INDIRETTI - personale	-833	-801	-963	-971	-969
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-51	-59	-49	-44	-46
COSTI INDIRETTI - altro	-78	-83	-19	-19	-19
TOTALE COSTI INDIRETTI	-1.254	-1.181	-1.247	-1.223	-1.213
SECONDO MARGINE	591	331	646	725	822
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	-1.725	-1.657	-1.503	-1.420	-1.331
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	-1.725	-1.657	-1.503	-1.420	-1.331
TERZO MARGINE	-1.133	-1.326	-857	-694	-509



Il mercato del farmaco ha subito negli ultimi anni un profondo cambiamento. La farmacia, la cui attività maggioritaria era quella della dispensazione del farmaco in convenzione, da alcuni anni ha visto diminuire sensibilmente il valore complessivo delle ricette rimborsate dal Servizio Sanitario Nazionale (-12% nell'ultimo quinquennio nella Regione Veneto).

Oggi la farmacia gestisce circa il 40% della spesa pubblica farmaceutica, contro l'82% circa dell'anno 2000. Di contro è aumentata l'attività di vendita di prodotti extra farmaco, prima trattati marginalmente (integratori alimentari, dermocosmetici, ecc.).

Più in generale, il mercato delle farmacie risulta sempre più competitivo rispetto a qualche anno fa. Le norme sulla concorrenza via via emanate hanno introdotto la possibilità di istituire le cosiddette catene di farmacie, a cui si affiancano le parafarmacie, che per il momento non sono state ammesse alla dispensazione del farmaco con obbligo di prescrizione ma potrebbero presto ampliare la loro attività anche in tale ambito. In particolare, le catene di farmacie, facendo leva su grosse economie di scala, potrebbero presto avere una forte influenza sul mercato nella definizione di prezzi e marginalità, mettendo in crisi le singole farmacie, così come avvenuto per la rete degli esercizi commerciali con l'avvento degli ipermercati. A questo si aggiunge la vendita di parafarmaci e farmaci tramite e-commerce, che a breve dovrebbe coinvolgere anche veri e propri colossi del settore, come Amazon e tale mercato, da uno studio svolto da Iqvia, risulta essere in progressivo aumento.

Infine, si rileva che, pur in assenza di un'espansione demografica, recentemente si sono avute le aperture di nuove sedi farmaceutiche (attualmente undici nuove farmacie di nuova istituzione), che inevitabilmente stanno avendo un impatto sul bacino di utenza e sugli introiti delle farmacie esistenti.

Ciononostante, le farmacie cittadine hanno mantenuto negli anni una redditività positiva, mantenendo stabili i ricavi complessivi anche negli ultimi due anni di crisi del settore e allo stesso tempo migliorando il valore aggiunto per effetto di una buona politica degli acquisti, basata sulla centralizzazione dei contratti di fornitura.

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, al termine del quinquennio considerato, i rilevanti oneri finanziari del mutuo acceso per il pagamento dell'avviamento commerciale delle farmacie al Comune di Verona.

3.10 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, se non poter considerare una estensione temporale, come accennato per l'area patrimoniale, che potrebbe risultare utile per un'operazione finanziaria tesa ad allentare i vincoli imposti dal mutuo Dexia e ad alleviare la pressione degli interessi finanziari passivi.



4 AREA RISTORAZIONE – EVENTI

**“Linee programmatiche di Mandato 2017-2022”**

MISSIONE		obiettivi
Missione 16. Agricoltura, politiche agroalimentari e pesca	16.1 Verona capoluogo agricolo	Verrà promossa un'azione di riscoperta dell'agricoltura urbana con la promozione delle attività imprenditoriali agricole nel territorio cittadino, l'estensione dell'orticoltura urbana, la ridefinizione del ruolo e della funzione del Mercato Ortofrutticolo, orientando l'attività colturale verso prodotti tipici frutto di coltivazioni biologiche ad alto valore aggiunto, destinazione di specifici luoghi cittadini a mercati a km. zero riservati ai prodotti veronesi.

Documento Unico di Programmazione (DUP) – Sezione Strategica 2017

Missioni	Obiettivi strategici
MISSIONE 04 - ISTRUZIONE E DIRITTO ALLO STUDIO	Monitorare il servizio di ristorazione scolastica affidato ad AGECE sia nelle fasi di lavorazione che di somministrazione, sia attraverso i Comitati di Ristorazione di Plesso (CRP) sia attraverso rilevazione del gradimento del servizio da parte dei fruitori

Documento Unico di Programmazione (DUP) – Sezione Operativa 2017-2019

OBIETTIVI GESTIONALI	PARAMETRI/INDICATORI	u.m.	RISULTATO ATTESO
Migliorare la qualità del servizio di refezione scolastica.	controlli a campione con esito positivo totale controlli a campione (fonte controlli eseguiti dal Servizio controllo refez. scolastica del Comune)	%	90%
	personale addetto ai servizi utenti serviti	n	Come da indicatori di prestazione/efficienza previsti nel documento AGECE “Aggiornamento Piano Industriale” prot. n. 2283 del 23.02.2012 (pagg. 129 e 130)

Documento Unico di Programmazione (DUP) – Sezione Operativa 2018-2020

OBIETTIVI GESTIONALI	PARAMETRI/INDICATORI	u.m.	RISULTATO ATTESO
Migliorare la qualità del servizio di refezione scolastica.	controlli a campione con esito positivo totale controlli a campione (fonte controlli eseguiti dal Servizio controllo refez. scolastica del Comune)	%	90%

Documento Unico di Programmazione (DUP) – Sezione Operativa 2019-2021

OBIETTIVI GESTIONALI	PARAMETRI/INDICATORI	u.m.	RISULTATO ATTESO
nr	Nr	nr	nr

Documento Unico di Programmazione (DUP) – Sezione Operativa 2020–2022			
OBIETTIVI GESTIONALI	PARAMETRI/INDICATORI	u.m.	RISULTATO ATTESO
nr	Nr	nr	nr

4.1 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;

Il Macrosettore “Ristorazione ed Eventi” comprende le seguenti attività economiche:

- Settore ristorazione/servizi ausiliari e bar
- Settore “Verona dall’Alto” (Torre dei Lamberti e Funicolare di Castel San Pietro)
- Settore Museale – Servizi di custodia e guardiania presso Impianti Sportivi e Musei nonché supporto agli uffici del Comune Musei

È importante evidenziare che per questa area si è ipotizzata la cessazione della pandemia a giugno 2022: obiettivo primario sarà quindi quello di garantire, fino a tale data, la continuità del servizio in condizione di massima sicurezza per gli utenti, in considerazione della fascia di età a cui il servizio stesso è destinato.

Il processo di internalizzazione delle cucine richiesto dal Comune di Verona, che ha subito uno slittamento temporale per effetto della pandemia, è stato completato per le attività di competenza AGECE a fine Gennaio 2022, come promesso.

A partire dal 2023 invece, è stato ipotizzato un ritorno completo a condizioni pre pandemia.

Per la Torre dei Lamberti e della Funicolare di Castel San Pietro è stato previsto un recupero della redditività nell'ipotesi di un graduale ritorno alla “normalità”, e quindi di una ripresa dei flussi turistici alla base dei ricavi di questi due monumenti, recupero che si completerà nel triennio.

Infine, grazie ai nuovi contratti stipulati con il Comune di Verona, sarà possibile contenere la perdita per le attività di guardiania museale e a supporto degli uffici e degli impianti sportivi.

Per l'area ristorazione/servizi ausiliari ed eventi un elemento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi descritti è la ridefinizione della parte economica del canone di servizio con il Comune di Verona (come previsto dal contratto di servizio in essere), per una tendenziale auto sostenibilità dell'area stessa a livello di secondo margine. Purtroppo le richieste del Comune di Verona che hanno portato alla revisione del presente documento, hanno messo AGECE nelle condizioni di prevedere solo un modesto incremento dell'importo economico relativo a questo canone di servizio: nel triennio in esame, pertanto, l'area riuscirà solamente a coprire i propri costi diretti, ma non gli indiretti, che saranno coperti dalla marginalità positiva di altre aree.

Il mantenimento dell'equilibrio finanziario risulta possibile a condizione della garanzia del pagamento almeno trimestrale anticipato dei canoni (ipotesi già accordata con l'approvazione del budget 2021–23 e del relativo aggiornamento del piano programma, e per la quale è stata emessa la prima fattura nel mese di gennaio).



Si auspica quindi fortemente che il processo di negoziazione del contratto di servizio della ristorazione e servizi ausiliari di parte economica possa portare al raggiungimento del pareggio dei costi dell'area, o ad almeno alla copertura di tutti i costi diretti ed al 50% di quelli indiretti attribuiti all'area.

Infine, avendo le attività di Verona dall'Alto come unica fonte di ricavo la vendita di ticket ai turisti, si è ipotizzata una progressiva ripresa del settore, che riporti gli afflussi ai livelli che si avvicinano a quelli pre pandemia. Si rileva positivamente la separazione della vendita cumulativa del biglietto unico della Torre dei Lamberti da quello della GAM, che per molto tempo ha scoraggiato l'acquisto del biglietto cumulativo nelle fasce orarie in cui le due attrazioni non risultavano aperte simultaneamente.

La ripresa del turismo, condizione necessaria al mantenimento delle aperture degli spazi museali, accompagnata dall'applicazione dei nuovi contratti sottoscritti con il Comune di Verona, permetterà infine di contenere la perdita cronica delle attività di guardiania museale svolte dal personale in distacco presso il Comune di Verona, considerate come ammortizzatori occupazionali del personale affetto da pesanti limitazioni che ne determinano uno stato di inidoneità più o meno marcata.

Si procede di seguito all'analisi di dettaglio per fornire elementi di valutazione dei valori economici esposti.

4.1.1 Macrosettore Ristorazione/servizi ausiliari ed Eventi e Musei

4.1.1.1 Settore ristorazione scolastica/servizi ausiliari e bar

Per quest'area il 2022 è l'anno in cui si completerà il processo di internalizzazione richiesto dal Comune di Verona. A gennaio 2022 è stato completato il processo di internalizzazione con le ultime cinque cucine, come richiesto dall'amministrazione comunale, anche se due di queste non risulteranno operative, viste le difficoltà che la stessa amministrazione comunale sta sperimentando per ottenere l'aumento di potenza di EE richiesta.

In generale si ipotizza una stabilità del numero di pasti (in condizioni quindi pre Covid) ed il mantenimento dei servizi aggiuntivi a garanzia della sicurezza degli utenti fino al 30 giugno del 2022 (tra cui triage e maggiori sanificazioni degli spazi).

Un determinante elemento per l'equilibrio economico dell'area è dato dalla definizione del canone di servizio con l'amministrazione comunale.

4.1.1.1.1 Ricavi

L'unica voce di ricavo afferente al servizio di ristorazione scolastica/servizi ausiliari è data dal canone di servizio stipulato con il Comune di Verona che va sommato alla corresponsione dei servizi extra richiesti dal Comune stesso per il periodo pandemico.

Ad eccezione dell'anno 2022, in cui alla componente ordinaria di servizi svolti presso le scuole (19.250 k€) è stata aggiunta una quota pari a 1.100 k€ necessari a compensare i servizi aggiuntivi necessari a contrastare la pandemia, per il 2023 e 2024 tale voce è stata determinata tenendo conto esclusivamente degli ordinari costi di gestione del servizio, entro i limiti imposti dall'Ente proprietario (19.355k€ per ciascuno dei due anni).



L'importo del canone inserito per il triennio, pur essendo in aumento rispetto all'attuale, non è sufficiente a coprire tutti i costi afferenti all'area, ma solo quelli diretti (solo nel 2022 si avrà una parziale copertura degli indiretti), rendendo quindi necessaria una compensazione delle perdite dell'area stessa con i contributi positivi di altre aree (in particolare quella cimiteriale), non pienamente in linea con le richieste dell'amministrazione comunale e le raccomandazioni del collegio dei revisori di un tendenziale raggiungimento del pareggio dei singoli settori.

La determinazione del valore di ricavo è stata supportata anche dalla considerazione che non subentrino elementi, ad oggi non valutabili, che varieranno in maniera significativa il numero dei pasti (quali ad esempio l'incremento dei costi delle derrate alimentari).

Relativamente al servizio Bar, la difficoltà ad individuare soggetti terzi interessati alla gestione, ha portato AGECE a stipulare contratti il cui valore è variabile in relazione ai ricavi conseguiti dal nuovo gestore. Al momento della redazione del presente documento la definizione di questo importo si può basare solo su dati storici derivanti dalla esperienza di AGECE in questo settore, ma si auspica in una maggiore efficienza nella gestione del medesimo servizio da parte degli operatori privati, che porterà quindi all'azienda un incremento di ricavi rispetto a quelli ipotizzati.

4.1.1.1.2 Costi

Come anticipato nel paragrafo precedente, sulla definizione dell'importo del canone di servizio ha avuto un importante ruolo la determinazione dei costi diretti dell'area, in particolare di quelli variabili per attività svolte da fornitori esterni.

Il processo di internalizzazione richiesto dal Comune di Verona ha aggravato la struttura dei costi dell'area, in cui prevale la componente fissa (principalmente quella del costo del personale dipendente dedicato sia all'attività di ristorazione, ma in misura significativa - oltre un terzo del totale del costo - all'erogazione di tutti quei servizi ausiliari richiesti dall'amministrazione comunale, un tempo appannaggio del personale comunale ATA) rispetto a quella variabile. Poche voci sono infatti realmente dipendenti dal numero di pasti prodotti e somministrati, e tra queste la principale è rappresentata dal costo del pasto veicolato. AGECE sta completando, nel rispetto dell'impegno preso nei confronti del Comune di Verona, la riapertura delle cucine previste dal piano di internalizzazione senza incrementare la componente fissa già presente tra i costi, garantendo la produzione in loco dei pasti con personale di terzi. Per fare ciò si avvarrà di una estensione del contratto attivo con la ditta che produce il pasto veicolato.

Questa voce raggiungerà quindi un valore pari a 5.875 k€ nel 2022 e 6.238 k€ (per effetto dell'aumento del costo pasto con la nuova gara) nel 2023 e 2024. L'importo del primo anno comprende l'erogazione dei pasti in condizione ordinaria, la maggiorazione fino al 30 giugno per la diversa modalità di somministrazione determinata dal Covid ed i costi aggiuntivi da sostenere per la produzione interna dei pasti nelle cinque cucine che saranno riattivate a gennaio 2022, come appena descritto. Solo questa ultima componente permarrà poi nel biennio successivo.

L'acquisto delle derrate alimentari è stato stimato in 1.538/1.610/1.610 k€ e deriva, per il primo anno dall'applicazione dell'attuale costo medio a pasto al numero di pasti delle cucine gestite direttamente da AGECE, mentre per i due successivi è previsto un lieve incremento legato ad aggiornamenti del costo unitario delle derrate.

Tra le voci di costo più significative emerge quella relativa ai lavoratori somministrati, che è composta, per il 2022, dalla quota necessaria alla sostituzione dei dipendenti in caso di malattia e da quella per lo



svolgimento dei servizi di triage all'interno delle scuole: il valore complessivo di questa voce risulta quindi pari a 1.179k€, che ritorna a valori "standard" nel biennio successivo (342 k€ per anno).

I costi derivanti da stipendi per il personale dipendente sono pari a circa 9.000k€ in tutto il triennio, a fronte di un organico stabile di 293 persone, comprese quelli operanti nelle attività amministrative direttamente dedicate al servizio.

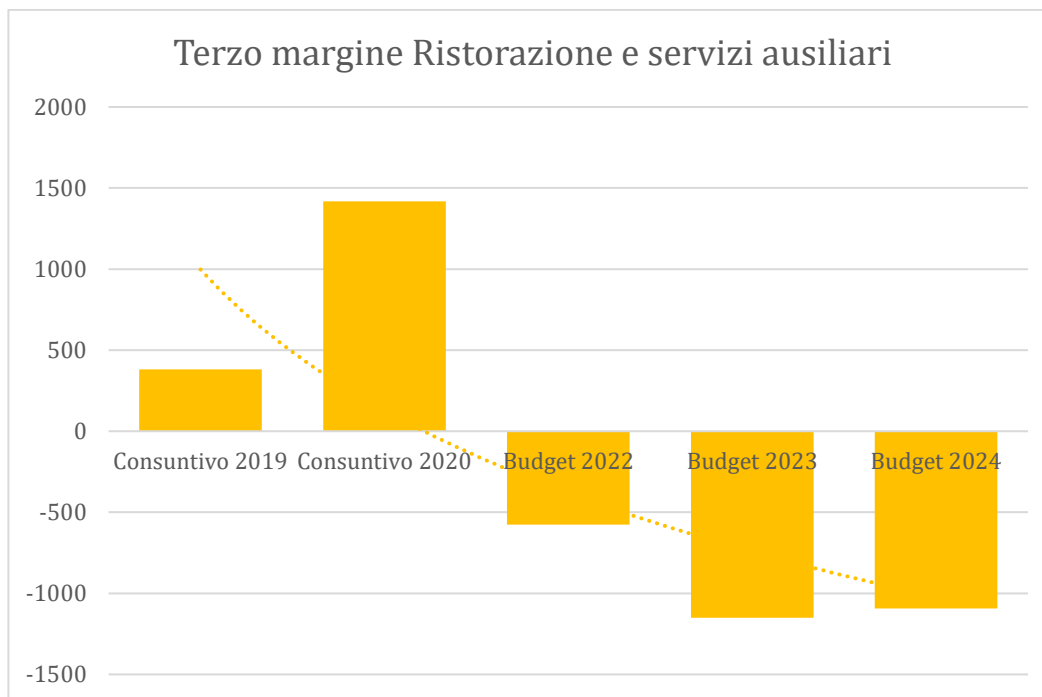
4.1.1.1.3 Headcount

Il personale dell'area è sostanzialmente costante nel triennio.

	2019	2020	2022	2023	2024
Dipendenti al 31/12	299	307	293	293	293

4.2 la dinamica storica dei risultati aziendali e le proiezioni economico finanziarie in k€

Ristorazione Scolastica	Consuntivo 2019	Consuntivo 2020	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024
RICAVI	19.081	16.748	20.355	19.355	19.355
Altri ricavi	106	169	50	44	44
TOTALE RICAVI	19.187	16.917	20.405	19.399	19.399
COSTI DIRETTI - beni	-1.448	-860	-1.723	-1.765	-1.765
COSTI DIRETTI - servizi	-6.976	-4.674	-7.567	-7.935	-7.919
COSTI DIRETTI - personale	-9.151	-8.538	-10.205	-9.407	-9.407
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-137	-135	-166	-164	-161
COSTI DIRETTI - altro	-74	-168	-86	-85	-85
TOTALE COSTI DIRETTI	-17.787	-14.374	-19.747	-19.356	-19.337
PRIMO MARGINE	1.400	2.543	658	43	62
RICAVI INDIRETTI			15	15	15
COSTI INDIRETTI - beni	-14	-143	-6	-6	-6
COSTI INDIRETTI - servizi	-282	-271	-303	-269	-229
COSTI INDIRETTI - personale	-621	-611	-890	-894	-895
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-43	-43	-34	-24	-24
COSTI INDIRETTI - altro	-63	-58	-16	-16	-16
TOTALE COSTI INDIRETTI	-1.023	-1.126	-1.235	-1.194	-1.155
SECONDO MARGINE	378	1.417	-577	-1.151	-1.093
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	4	0			
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	4	0			
TERZO MARGINE	382	1.418	-577	-1.151	-1.093



4.2.1.1 settore "Verona dall'Alto"

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

Tale servizio ha iniziato a registrare segnali di ripresa solo nella seconda metà del 2021, dopo lo sblocco del settore turismo. Pertanto si è ipotizzato un progressivo ritorno alla situazione pre pandemia, che si completerà nel 2024.

4.2.1.1.1 Ricavi

I ricavi complessivi delle due attrazioni sono stati stimati in crescita nel triennio, e si basano sull'ipotesi di un progressivo ritorno del turismo a seguito della cessazione della pandemia.

Questi importi derivano per la quasi totalità dall'emissione di ticket per l'accesso alle due attrazioni.

L'ipotesi per il triennio mostra ancora una ragionevole prudenza nel ritorno ad un afflusso di turismo pari a quello del 2019, anche per le voci accessorie di ricavo, quali la vendita dei gadget e l'affitto delle terrazze della Torre.

Per la Funicolare si auspica un ulteriore effetto positivo dato dalla riapertura del bar posto alla stazione a monte, per la gestione del quale proprio di recente è stato stipulato il contratto con un operatore privato.

Per quanto riguarda la Torre dei Lamberti si auspica un miglioramento anche alla luce del fatto che è stata superata l'emissione del biglietto unico con la Galleria d'Arte Moderna, che per molto tempo ha scoraggiato l'acquisto del biglietto cumulativo nelle fasce orarie in cui le due attrazioni non risultavano simultaneamente aperte.

4.2.1.1.2 Costi

I costi relativi alla Torre dei Lamberti sono per la maggior parte derivanti dal costo del personale necessario a coprire tutte le ore di apertura di questo monumento: nel triennio si stima un organico dedicato pari a dodici persone.

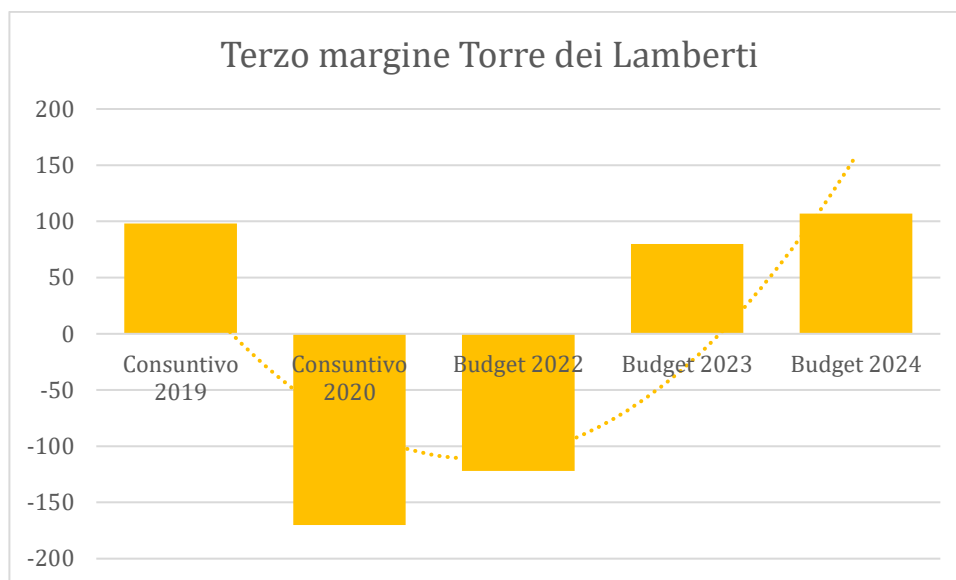
Per quanto riguarda invece la Funicolare, oltre al costo del personale impiegato presso la struttura, si ritiene opportuno evidenziare che sono previsti accantonamenti necessari a fronteggiare gli interventi quinquennale e decennale, normativamente obbligatori, di rinnovo dell'impianto stesso e che la prima scadenza di queste manutenzioni programmate si avrà alla fine del 2022.

4.2.1.1.3 Headcount

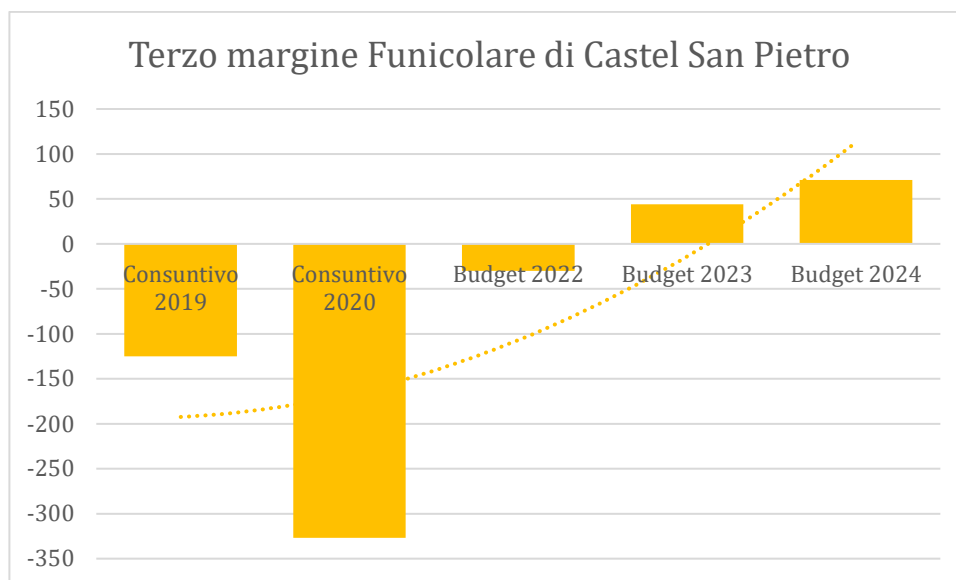
Non sono previste ulteriori modifiche dell'organico oltre a quelle effettuate nell'anno in corso.

I valori nelle tabelle e nei grafici seguenti sono espressi in k€

Torre dei Lamberti	Consuntivo 2019	Consuntivo 2020	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024
RICAVI	642	141	405	611	646
Altri ricavi	1	6	1	1	1
TOTALE RICAVI	643	147	406	612	647
COSTI DIRETTI - beni	-38	-1	-6	-11	-20
COSTI DIRETTI - servizi	-99	-61	-58	-58	-58
COSTI DIRETTI - personale	-326	-201	-386	-386	-386
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-3	-7	-15	-14	-15
COSTI DIRETTI - altro	-4	-1	-4	-4	-4
TOTALE COSTI DIRETTI	-471	-270	-468	-474	-483
PRIMO MARGINE	172	-123	-62	138	163
RICAVI INDIRETTI			1	1	1
COSTI INDIRETTI - beni	-2	-3	0	0	0
COSTI INDIRETTI - servizi	-17	-9	-13	-13	-11
COSTI INDIRETTI - personale	-49	-30	-44	-44	-44
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-3	-2	-2	-1	-2
COSTI INDIRETTI - altro	-4	-3	-1	-1	-1
TOTALE COSTI INDIRETTI	-75	-47	-60	-58	-57
SECONDO MARGINE	97	-170	-122	80	107
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	0	0			
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	0	0			
TERZO MARGINE	98	-170	-122	80	107



Funicolare Castel san Pietro	Consuntivo 2019	Consuntivo 2020	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024
RICAVI	330	91	322	394	420
Altri ricavi	1	10	2	2	2
TOTALE RICAVI	331	102	324	396	422
COSTI DIRETTI - beni	-10	-30	-2	-2	-2
COSTI DIRETTI - servizi	-131	-105	-109	-109	-110
COSTI DIRETTI - personale	-264	-231	-170	-172	-172
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-1	-1	-22	-22	-22
COSTI DIRETTI - altro	-2	-24	-22	-19	-19
TOTALE COSTI DIRETTI	-408	-390	-326	-324	-324
PRIMO MARGINE	-77	-288	-2	72	98
RICAVI INDIRETTI			0	0	0
COSTI INDIRETTI - beni	-1	-3	0	0	0
COSTI INDIRETTI - servizi	-12	-8	-5	-5	-5
COSTI INDIRETTI - personale	-30	-24	-22	-22	-22
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-2	-1	-1	-1	-1
COSTI INDIRETTI - altro	-3	-2	0	0	0
TOTALE COSTI INDIRETTI	-48	-39	-28	-28	-27
SECONDO MARGINE	-125	-327	-30	44	71
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	0	0			
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	0	0			
TERZO MARGINE	-125	-327	-30	44	71



4.2.1.2 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/servizi ausiliari. Ha una connotazione fortemente sociale, peraltro prevista dal contratto di servizio della ristorazione/servizi ausiliari in essere, sotto la dicitura di “ammortizzatore occupazionale”.

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

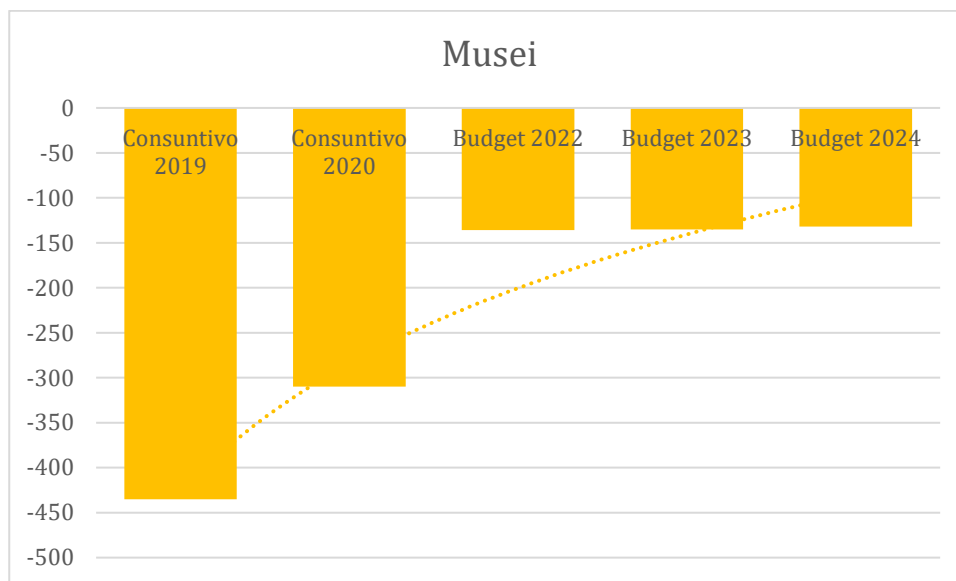
Tale ricavo si basa sull'ipotesi della continuità nello svolgimento dei servizi, senza interruzioni dovute alla pandemia.

Il conto economico di questo settore mostra un primo margine con una perdita molto più contenuta rispetto agli anni precedenti (vedasi tabella): al fine di minimizzare questo valore risulta di fondamentale importanza il massimo utilizzo delle ore disponibili da contratto da parte del Comune di Verona, rendendo così percorribile la più ampia copertura possibile del costo del personale dedicato.

I valori nella tabella e grafico seguenti sono espressi in k€

Musei	Consuntivo 2019	Consuntivo 2020	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024
RICAVI	535	385	535	535	535
Altri ricavi	3	13	2	2	2
TOTALE RICAVI	538	398	537	537	537
COSTI DIRETTI - beni			-1	-1	-1
COSTI DIRETTI - servizi	-15	-13	-6	-6	-6
COSTI DIRETTI - personale	-884	-608	-585	-585	-585
COSTI DIRETTI - altro	-8	-4	-4	-4	-4
TOTALE COSTI DIRETTI	-907	-625	-595	-596	-596
PRIMO MARGINE	-369	-228	-59	-59	-59
RICAVI INDIRETTI			1	1	1
COSTI INDIRETTI - beni	0	-11	0	0	0

Musei	Consuntivo 2019	Consuntivo 2020	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024
COSTI INDIRETTI - servizi	-20	-21	-18	-17	-14
COSTI INDIRETTI - personale	-39	-43	-57	-58	-58
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-3	-3	-2	-1	-1
COSTI INDIRETTI - altro	-4	-4	-1	-1	-1
TOTALE COSTI INDIRETTI	-66	-82	-77	-76	-73
SECONDO MARGINE	-435	-310	-136	-135	-132
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	0	0			
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	0	0			
TERZO MARGINE	-435	-310	-136	-135	-132



4.3 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.

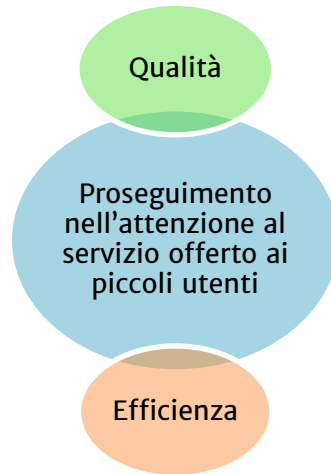
4.4 le politiche tariffarie derivanti dagli indirizzi fissati in proposito dal Comune;

Il servizio di ristorazione scolastica/servizi ausiliari non è remunerato da tariffe, ma da un canone onnicomprensivo stipulato con il Comune di Verona. La determinazione dell'importo economico è stato uno dei due elementi che ha portato AGECE alla revisione del presente Piano Programma su richiesta del Comune di Verona stesso, riducendo l'importo della precedente pianificazione. È evidente che tanto minore risulta l'importo del canone, tanto più l'area dovrà far ricorso alla marginalità positiva di altre, che limiteranno quindi i servizi rivolti alla cittadinanza.

Per la Torre dei Lambertini e per la Funicolare di Castel San Pietro la remunerazione è legata al tariffario definito per le varie tipologie di biglietti venduti. Mentre per la Torre dei Lambertini il tariffario è stato approvato dal CDA di AGECE in data 17/11/2021, per la Funicolare di Castel San Pietro la revisione del contratto di servizio fino al 2025 ha definito anche l'importo delle tariffe al pubblico.

Relativamente al contratto di servizio museale, la definizione delle nuove tariffe orarie costituisce una condizione necessaria, ma non sufficiente a coprire i costi del settore. La copertura dei costi diretti raggiungerà il suo livello massimo a condizione che l'amministrazione comunale si impegni ad utilizzare completamente il numero delle ore disponibili previste dal contratto.

4.5 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 si aggiungeranno un forte innovazione tecnologica ed informatica nei gestionali del settore al fine di efficientare l'erogazione dei servizi di ristorazione/servizi ausiliari con il conseguente miglioramento del risultato economico di settore e di migliorare i servizi resi all'utenza. In questo ambito rientra l'automazione degli ingressi alla Funicolare, con l'inserimento di casse automatiche e di tornelli per la regolamentazione degli ingressi.

4.5.1 *Miglioramento dei rapporti con l'utenza:*

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

4.6 l'analisi comparativa degli indici di produttività aziendale, analisi dei mercati di approvvigionamento, analisi dei costi economici;

Vedi successivo punto 6.6

4.7 il programma di accordi di collaborazione e convenzionamento tra aziende speciali nonché con altri enti;

Alla data odierna non sono previsti accordi e collaborazioni.

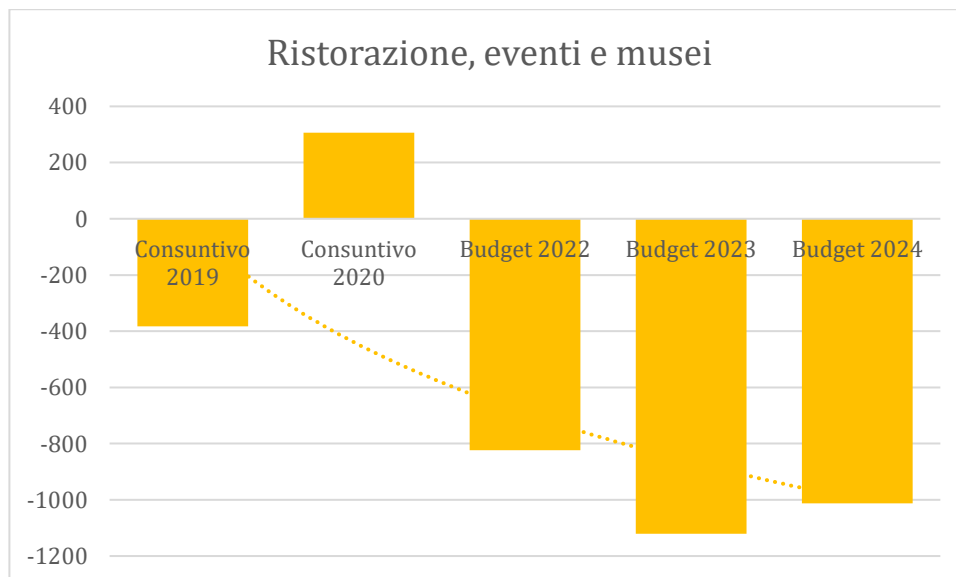
4.8 i programmi generali di investimento e modalità di finanziamento;

Gli investimenti nel settore saranno coperti da mezzi propri.

4.9 la dinamica storica dei risultati aziendali e le proiezioni economico finanziarie;

Valori di tabella e grafico in k€

Ristorazione Eventi Musei	Consuntivo 2019	Consuntivo 2020	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024
RICAVI	20.917	17.506	21.616	20.894	20.956
Altri ricavi	114	202	102	96	90
TOTALE RICAVI	21.031	17.708	21.718	20.990	21.045
COSTI DIRETTI - beni	-1.664	-979	-1.731	-1.779	-1.787
COSTI DIRETTI - servizi	-7.262	-4.885	-7.740	-8.108	-8.093
COSTI DIRETTI - personale	-11.006	-9.843	-11.346	-10.551	-10.551
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-147	-151	-210	-206	-204
COSTI DIRETTI - altro	-90	-198	-116	-111	-111
TOTALE COSTI DIRETTI	-20.169	-16.056	-21.143	-20.756	-20.746
PRIMO MARGINE	862	1.652	575	234	299
RICAVI INDIRETTI			17	17	17
COSTI INDIRETTI - beni	-17	-164	-6	-6	-6
COSTI INDIRETTI - servizi	-339	-319	-340	-304	-258
COSTI INDIRETTI - personale	-765	-743	-1.013	-1.017	-1.019
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-52	-51	-38	-27	-27
COSTI INDIRETTI - altro	-77	-69	-18	-18	-18
TOTALE COSTI INDIRETTI	-1.250	-1.346	-1.399	-1.356	-1.312
SECONDO MARGINE	-388	306	-824	-1.121	-1.013
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	5	1			
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	5	1			
TERZO MARGINE	-383	306	-824	-1.121	-1.013



4.10 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. In data 23/12/2019 è stata sottoscritta con il Comune di Verona l'appendice al Contratto n.2767 del 12/12/2016 con la quale è stato definito il canone per il servizio di ristorazione scolastica e servizi ausiliari per il triennio 2019 / 2020 / 2021.

In virtù delle considerazioni effettuate e delle indicazioni dell'Amministrazione Comunale in relazione al processo di internalizzazione del servizio, si rende necessario procedere ad una seria analisi in merito al corrispettivo del canone oggetto di ricalcolo per il prossimo triennio.

È palese che una netta inversione di tendenza riferita al piano industriale di affidamento del servizio in house (da esternalizzazione del servizio con razionalizzazione dei costi ad internalizzazione completa con relativi necessari investimenti ed assunzione di personale) porterà ad una perdita strutturale del settore.

Di qui, la necessità di una verifica congiunta della congruità delle condizioni economiche proposte per l'erogazione dei servizi in house, nella logica del rapporto qualità/prezzo, ricordando che recenti sentenze hanno ribadito che gli affidamenti in house, nei quali non vi sia convenienza economica rispetto alle condizioni offerte dal mercato, sono illegittimi e vanno revocati per garantire il principio di economicità (a tal proposito si evidenzia che nell'esecuzione delle valutazioni sopra descritte non si deve cadere nell'errore di valutare solo il servizio di ristorazione ma il binomio dei servizi offerti dove la maggior parte dei costi fissi risiede nel personale dedicato all'erogazione dei servizi ausiliari).

L'azienda pertanto, su invito dell'Amministrazione comunale stessa, ha iniziato un processo interlocutorio che dovrà portare alla definizione dell'importo economico del contratto nel nuovo triennio 2022-2024: le valutazioni oggettive dei costi necessari alla gestione del servizio stesso hanno dimostrato che tale importo dovrà essere notevolmente superiore a quello attualmente riconosciuto dal Comune di Verona, senza penalizzare altre aree. Purtroppo la proposta di incremento inserita da AGECEC in una prima versione di pianificazione triennale 2022-24, non è stata accolta positivamente dall'Amministrazione comunale, che ne ha richiesto una revisione, non inserendo elementi non precedentemente concordati. Si auspica una riflessione su questa posizione, che limita non solo le risorse a favore dell'area, ma quelle complessive a favore dei servizi svolti dall'azienda.

Un secondo elemento di primaria rilevanza risulta essere la modalità di erogazione del canone stesso: la diminuzione della liquidità indotta dall'acquisto del complesso Azzolini ha evidenziato la necessità di avere dei flussi di cassa positivi prima della manifestazione dei costi a cui i ricavi fanno riferimento. Risulta pertanto fondamentale il riconoscimento del canone con modalità almeno trimestrale anticipata, a partire da gennaio 2022, elemento confermato dal consiglio comunale durante il processo di approvazione del Budget 21-23 e del relativo piano programma.

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

L'attuale contratto scade 31/12/2036. AGECEC dallo scorso mese di ottobre ha svincolato la vendita dei biglietti di accesso della Torre dei Lamberti da quella del GAM, grazie alla quale potrà sviluppare una propria autonoma politica commerciale di settore.

- Gestione della Funicolare di Castel San Pietro

L'attuale contratto con il Comune di Verona scade il 31/12/2025.



5 AREA SERVIZI CIMITERIALI



“Linee programmatiche di Mandato 2017-2022”		
MISSIONE		obiettivi
Missione 12. Diritti sociali, politiche sociali e famiglia	12.2 Maggior accessibilità e integrazione per i diversamente abili	Pianificazione della rimozione delle barriere architettoniche
	12.3 Politiche attive a favore degli anziani	Sviluppo delle politiche attive a favore degli anziani.
	12.6 Politiche di sostegno alla famiglia	Attuazione di politiche a sostegno della famiglia naturale, sia dal punto di vista fiscale e amministrativo. Adozione del “Fattore Famiglia” come innovativo sistema per il calcolo della reale condizione di bisogno di una famiglia.
Missione 17. Energia e diversificazione delle fonti energetiche	17.1 Energia pulita e minore spreco	Incrementare l'impegno a ricercare, produrre e distribuire nuove fonti di energie rinnovabili in condizioni di assoluta sicurezza e rispetto per l'ambiente;
		Ridurre i consumi di energia, eliminandone innanzitutto gli sprechi.

Documento Unico di Programmazione (DUP) – Sezione Strategica 2017	
Missioni	Obiettivi strategici
1 – SERVIZI ISTITUZIONALI, GENERALI E DI GESTIONE	Un patrimonio immobiliare valorizzato e fruibile

Documento Unico di Programmazione (DUP) – Sezione Operativa 2017-2019			
OBIETTIVI GESTIONALI	PARAMETRI/INDICATORI	u.m.	RISULTATO ATTESO
Migliorare la gestione dei cimiteri attraverso l'adozione di un documento di programmazione degli interventi di manutenzione e il completamento del processo di informatizzazione dei registri cimiteriali.	Programma annuale degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria dei cimiteri deliberato dal C.d.A.	n.	1
	cimiteri informatizzati / totale cimiteri	%	100%

Documento Unico di Programmazione (DUP) – Sezione Operativa 2018-2020			
OBIETTIVI GESTIONALI	PARAMETRI/INDICATORI	u.m.	RISULTATO ATTESO
Migliorare la gestione dei cimiteri attraverso l'adozione di un documento di programmazione degli interventi di manutenzione e il completamento del processo di informatizzazione dei registri cimiteriali.	Programma annuale degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria dei cimiteri deliberato dal C.d.A.	n.	1
	cimiteri informatizzati / totale cimiteri	%	100%

Documento Unico di Programmazione (DUP) – Sezione Operativa 2019-2021			
OBIETTIVI GESTIONALI	PARAMETRI/INDICATORI	u.m.	RISULTATO ATTESO
nr	nr	nr	nr



Documento Unico di Programmazione (DUP) - Sezione Operativa 2020-2022

OBIETTIVI GESTIONALI	PARAMETRI/INDICATORI	u.m.	RISULTATO ATTESO
nr	nr	nr	nr

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;

Per l'area cimiteriale si è pianificata la ripresa della programmazione di quelle attività che l'incremento della mortalità, registrato da marzo 2020, ha limitato a fronte della necessità di svolgere prioritariamente i servizi funebri conseguenti al periodo pandemico vissuto.

Tra queste è compresa quella di recupero delle esumazioni non eseguite negli anni di pandemia e dei manufatti in evidente stato di abbandono o per i quali siano decadute le condizioni alla base della concessione stessa.

Per quanto riguarda l'impianto crematorio, è previsto un miglioramento dell'utilizzo dello stesso anche proponendo convenzioni ai comuni limitrofi, contenendo in tal modo i momenti di minor uso a causa della variabilità della mortalità.

Dal punto di vista amministrativo, si proseguirà infine con l'informatizzazione e la conseguente digitalizzazione dei servizi offerti (già avviata in periodo di pandemia), in modo da permettere ai cittadini di poter svolgere le pratiche senza doversi recare di persona presso gli uffici di polizia mortuaria.

A sostegno di quanto appena esposto si è ipotizzata la concessione dei beni di maggior pregio, che garantiscono all'azienda elevate marginalità: tombe di famiglia di nuova costruzione ed aree per l'edificazione di edicole private.

5.1.1 Ricavi

I ricavi complessivi dell'area, nel triennio in esame, saranno variabili in funzione principalmente dei servizi cimiteriali svolti al di fuori di quelli strettamente legati alla mortalità. Per tutte le altre componenti si ipotizza una leggera crescita o una sostanziale stabilità.

Per una migliore comprensione di quanto detto si dettano di seguito le principali voci in k€:

	Consuntivo 2019	Consuntivo 2020	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024
Concessioni di loculi	2.141	2.241	2.150	2.200	2.250
Concessioni di cellette	518	514	600	600	600
Concessioni di tombe di famiglia	47	26	175	560	560
Servizi cimiteriali	1.451	1.873	2.080	2.400	2.050
Canoni Lampade votive	749	740	750	750	750
Ricavi da cremazioni	667	910	800	825	850
Vendita materiali metallici	111	88	100	100	100
Rimborsi da assicurazione	1	2	500	0	0



Nel 2022 le concessioni di loculi si stabilizzeranno su valori storici, sostanzialmente costanti nel biennio successivo, anche in ragione della tendenziale minore richiesta di questa tipologia di manufatto a favore invece delle cellette cinerarie, la cui tariffa di concessione risulta però notevolmente inferiore.

Il maggior ricavo per concessione di cellette registrato nell'anno in corso è legato al posizionamento di questa tipologia di manufatto in molti cimiteri alla fine del 2020, e alla contestuale possibilità di richiederne la concessione in vita.

L'elemento veramente distintivo della componente ricavi, rispetto agli ultimi anni, sarà la concessione di tombe di famiglia di nuova costruzione all'interno del cimitero Monumentale, che avverrà nell'arco di tutto il triennio, oltre alla concessione di aree per la costruzione di edicole private. Si auspica in un riscontro positivo da parte della cittadinanza, essendo parecchi anni che questa tipologia di manufatto non è più disponibile all'interno del cimitero Monumentale. Lo stesso dicasi per le aree, in quanto l'ultima concessione risale al 2018 e la precedente al 2010.

Nel 2022 si ipotizza proseguirà anche il 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, e ad un incremento dei ricavi per effetto della riconcessione degli stessi.

Dopo l'impennata repentina dei ricavi da cremazione nel 2020 e ad inizio 2021 per effetto della pandemia, dal 2022 si prevede una riduzione degli stessi, parzialmente compensata da una migliore gestione dell'impianto e dalla stipula di convenzioni con i comuni della provincia di Verona, sulla base delle attuali percentuali di scelta della cremazione come tipologia di sepoltura.

Per il servizio di illuminazione votiva si punterà su una politica di rilancio, che si spera comporti un incremento dei ricavi correlati.

5.1.2 Costi

Sul lato costi la principale componente è data dai servizi cimiteriali svolti dalle ditte esterne: questa voce ha un andamento assolutamente variabile nel triennio, in relazione alle attività che ad oggi si intendono programmare. Un maggiore costo corrisponde ai momenti in cui sono pianificati interventi straordinari all'interno dei cimiteri (ad esempio la campagna di esumazioni all'interno del cimitero monumentale).

Data l'ampiezza del patrimonio gestito, AGECE continuerà a svolgere interventi manutentivi di carattere ordinario, per ciascuno degli anni in esame, destinati sia al patrimonio cimiteriale in senso stretto, che all'impianto crematorio.

A questi interventi se ne sommano altri di natura straordinaria per la sistemazione del sepolcreto militare, l'eliminazione delle barriere architettoniche e la costruzione di parapetti per la messa in sicurezza dei cimiteri.

La necessità di rendere accessibili all'utenza anche i manufatti posti nelle posizioni più elevate, ha portato a programmare l'acquisto di nuove scale in sostituzione di quelle più vecchie già presenti nei cimiteri e non più a norma.

Sempre sul lato investimenti si pensa di realizzare la costruzione della palazzina loculi nel cimitero di Parona, stante l'attuale carenza di questi manufatti in questo specifico cimitero, e il cimitero per animali d'affezione, qualora si completi tutto l'iter amministrativo burocratico necessario, anche con il Comune di Verona, a proseguire con questo progetto.



Infine, l'impianto crematorio sarà interessato da un intervento straordinario nell'ambito di un progetto di revamping che proseguirà per tutto il triennio.

5.1.3 Headcount

La tabella seguente mostra che il personale dell'area è previsto in lieve calo nel triennio, in ragione di una riorganizzazione /razionalizzazione aziendale.

	2019	2020	2022	2023	2024
Dipendenti al 31/12	29	32	28	28	27

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

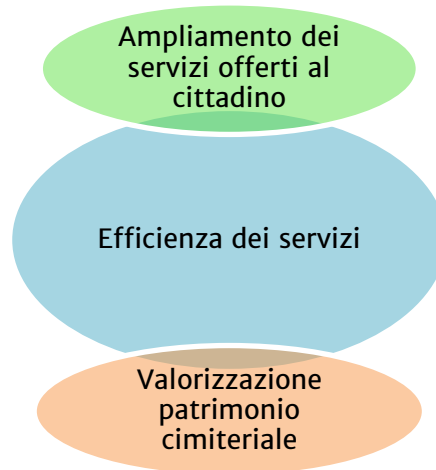
In attesa dell'approvazione del disegno di Legge 1611 che dovrebbe istituire, tra l'altro, gli ambiti territoriali ottimali cimiteriali (ATOC), il servizio cimiteriale viene svolto esclusivamente all'interno del territorio del Comune di Verona. È stata, invece, data disponibilità alla stipula di convenzione 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.

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

A decorrere dal 01/01/2013 il tariffario per i servizi cimiteriali è rimasto sostanzialmente invariato, fatta salva l'applicazione dell'incremento ISTAT del 1,1% decorrente dal 01/01/2018 e una riduzione nel 2014 delle tariffe legate alle esumazioni. Le tariffe di cremazione risultano essere, per i residenti nel Comune di Verona, pari al 50% circa rispetto ai valori tariffari massimi definiti annualmente dal competente Ministero.

Non si esclude su questo punto una rivisitazione di alcune voci presenti in tariffario, in particolare quelle relative alla riconcessione dei manufatti alla loro naturale scadenza.

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



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

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

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

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

È allo studio anche la completa digitalizzazione dei documenti prodotti dagli uffici concessione e polizia mortuaria. Grazie a questo processo sarà possibile firmare i documenti a distanza, con firma digitale o elettronica qualificata, 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

L'Azienda ha avviato un programma di redistribuzione delle risorse umane. Tale riorganizzazione dovrebbe portare ad un ampliamento dei servizi (ad esempio con un incremento degli orari di apertura al pubblico) e assicurare la necessaria continuità nella gestione e controllo dei servizi cimiteriali, visti i prossimi pensionamenti di figure professionali di consolidata esperienza nel settore.

Si dovrà dunque completare la ridefinizione degli organici, procedendo anche ad una valorizzazione delle risorse umane mediante momenti di formazione professionale, che risultano indispensabili visto il numero elevato di personale proveniente da altre realtà aziendali.

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

Come è noto la scelta della tipologia di sepoltura effettuata dai familiari è sostanzialmente mutata negli anni, con la scelta della cremazione con tumulazione delle ceneri in celletta cineraria o affidamento in ambito privato, che è diventata preponderante. Negli ultimi anni, tuttavia, la percentuale di cremazioni rispetto al totale delle operazioni di sepoltura si è stabilizzata intorno ad un percentuale compresa tra il 55% ed il 60%. Inoltre, considerato che i cimiteri servono principalmente la popolazione locale, non ci si aspettano sostanziali variazioni sul numero delle attività cimiteriali ordinarie nel loro insieme.

Tuttavia, si segnalano due fattori che presumibilmente avranno ripercussioni su alcuni dati di bilancio. Il primo, la nuova gara per l'assegnazione dei servizi primari cimiteriali, vede una nuova ridefinizione dei relativi costi, che rappresentano la parte più consistente delle voci di costo del settore. I relativi appalti sono stati regolarmente avviati e sono attualmente in esecuzione.

Con il secondo, la programmazione di grosse campagne di esumazione previste soprattutto nel Cimitero Monumentale, si avranno invece aumenti di costi collegati a tale attività e dei ricavi da essa derivanti (cremazioni, tumulazioni resti ossei o ceneri, concessioni di loculi/cellette, ecc..). Queste campagne di esumazione ad oggi sono limitate dalle necessità di manutenzione straordinaria dovute allo stato generale dell'impianto di cremazione, che come noto, comincia a sentire il peso degli anni e dovrà essere assoggettato ad un intervento pluriennale di revamping.

Dovranno essere altresì avviate le operazioni di estumulazione delle salme ad oggi tumulate in loculi con concessione scaduta, con relativi ricavi derivanti dalla nuova assegnazione dei manufatti liberati. Si ha ragione di ritenere che il risultato complessivo del settore rimarrà comunque altamente positivo anche nel prossimo triennio.



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

Si sono avuti dei contatti con lo Stato Civile del Comune di Verona per 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 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.

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

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

Per dar modo di superare la semplice conduzione cimiteriale atta a garantire le sepolture, al fine di dare una maggiore "vista" 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 data apertura allo svolgimento di manifestazioni o riprese cinematografiche atte a far conoscere i luoghi ad un'ampia platea di persone.

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.

5.8 i programmi generali di investimento e modalità di finanziamento

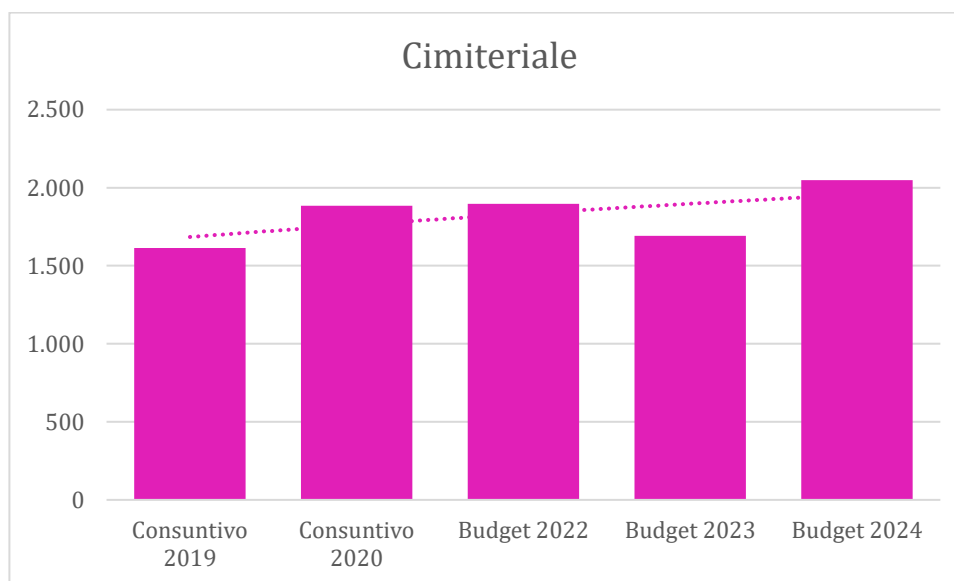
Attraverso mezzi propri di bilancio, ovvero con finanza di progetto studiata ad hoc.

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

I valori della tabella e del grafico seguente sono in k€



Cimiteriale	Consuntivo 2019	Consuntivo 2020	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024
RICAVI	5.963	6.738	7.005	7.875	7.690
Altri ricavi	257	175	694	172	174
TOTALE RICAVI	6.220	6.914	7.699	8.047	7.864
COSTI DIRETTI - beni	-69	-41	-47	-47	-47
COSTI DIRETTI - servizi	-2.287	-2.564	-3.342	-3.859	-3.342
COSTI DIRETTI - personale	-1.322	-1.307	-1.312	-1.320	-1.288
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-132	-127	-150	-184	-203
COSTI DIRETTI - altro	-401	-463	-388	-389	-388
TOTALE COSTI DIRETTI	-4.210	-4.501	-5.240	-5.799	-5.268
PRIMO MARGINE	2.010	2.412	2.460	2.249	2.596
RICAVI INDIRETTI			5	5	5
COSTI INDIRETTI - beni	-13	-40	-8	-8	-8
COSTI INDIRETTI - servizi	-87	-75	-98	-90	-84
COSTI INDIRETTI - personale	-258	-354	-431	-436	-432
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-15	-23	-19	-17	-18
COSTI INDIRETTI - altro	-25	-37	-13	-13	-13
TOTALE COSTI INDIRETTI	-398	-528	-564	-558	-549
SECONDO MARGINE	1.611	1.884	1.896	1.691	2.048
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	1	0			
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	1	0			
TERZO MARGINE	1.613	1.884	1.896	1.691	2.048



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 ed impossibilità di ricorrere al capitale di debito.



6 AREA STAFF E DIREZIONE



“Linee programmatiche di Mandato 2017-2022”		
MISSIONE		Obiettivi
Missione 1. Servizi istituzionali, generali e di gestione	1.3 Organismi partecipati competitivi ed efficienti	La definizione di un piano strategico “ad hoc” per ogni Partecipata, che includa gli indirizzi dell'Ente nella direzione di: • Aumento dell'efficienza interna. • Aumento del livello di qualità dei servizi offerti ai cittadini. • Selezione di “Manager” di elevata qualificazione. • Consolidamento della Governance. • Riduzione dei costi operativi. • Riduzione/razionalizzazione del numero dei componenti dei Consigli di Amministrazione e/o nomina di un Amministratore Unico.
		Il preciso e puntuale monitoraggio dell'attuazione di ciascun piano strategico, anche attraverso una migliore definizione dei flussi informativi dalle Aziende verso l'Ente.
		La riduzione delle Partecipate, dove opportuno, attraverso incorporazione, o dismissione.
		La verifica della cessione in tutto o in parte di quote di partecipazione in aziende non più strategiche alla crescita della nostra comunità.
		Rispetto e controllo delle politiche di trasparenza attraverso forme puntuali di pubblicazione dei dati in ottemperanza a quanto stabilito dalla normativa in materia.
Missione 17. Energia e diversificazione delle fonti energetiche	17.1 Energia pulita e minore spreco	incrementare l'impegno a ricercare, produrre e distribuire nuove fonti di energie rinnovabili in condizioni di assoluta sicurezza e rispetto per l'ambiente;
		ridurre i consumi di energia, eliminandone innanzitutto gli sprechi.

Documento Unico di Programmazione (DUP) – Sezione Strategica 2017	
Missioni	Obiettivi strategici
nr	Nr

Documento Unico di Programmazione (DUP) – Sezione Operativa 2017-2019			
OBIETTIVI GESTIONALI	PARAMETRI/INDICATORI	u.m.	RISULTATO ATTESO
Realizzare almeno il pareggio di bilancio.	Risultato economico d'esercizio 2017	€	Utile d'esercizio



Documento Unico di Programmazione (DUP) – Sezione Operativa 2017–2019

Ridurre la spesa per incarichi esterni, nel rispetto dei principi di adeguata motivazione, economicità, efficacia, imparzialità, trasparenza, proporzionalità, pubblicità e rotazione.	spese incarichi 2017–spese incarichi 2016 / spese incarichi 2016 (fonte: dettaglio voce B7 del conto economico del bilancio)	%	-10%
	procedure comparative espletate / totale incarichi esterni conferiti	%	80%

Documento Unico di Programmazione (DUP) – Sezione Operativa 2018–2020

OBIETTIVI GESTIONALI	PARAMETRI/INDICATORI	u.m.	RISULTATO ATTESO
Realizzare almeno il pareggio di bilancio.	Risultato economico d'esercizio 2018	€	Utile d'esercizio
Ridurre la spesa per incarichi esterni, nel rispetto dei principi di adeguata motivazione, economicità, efficacia, imparzialità, trasparenza, proporzionalità, pubblicità e rotazione.	spese incarichi 2018–spese incarichi 2017 / spese incarichi 2017 (fonte: dettaglio voce B7 del conto economico del bilancio)	%	-10%
	procedure comparative espletate / totale incarichi esterni conferiti	%	80%

Documento Unico di Programmazione (DUP) – Sezione Operativa 2019–2021

OBIETTIVI GESTIONALI	PARAMETRI/INDICATORI	u.m.	RISULTATO ATTESO
Realizzare almeno il pareggio di bilancio.	Risultato economico d'esercizio 2019	€	Utile d'esercizio
Ridurre la spesa per incarichi esterni, nel rispetto dei principi di adeguata motivazione, economicità, efficacia, imparzialità, trasparenza, proporzionalità, pubblicità e rotazione.	spese incarichi 2019–spese incarichi 2018 / spese incarichi 2018 (fonte: dettaglio voce B7 del conto economico del bilancio) procedure comparative espletate / totale incarichi esterni conferiti	% %	Azione di contenimento programmato Delta positivo
Misure di razionalizzazione della spesa volte a migliorare il risultato economico dei settori farmacie e ristorazione scolastica	Risultato economico di settore 2019 – risultato economico di settore 2018	€	Delta positivo

Documento Unico di Programmazione (DUP) – Sezione Operativa 2020–2022

OBIETTIVI GESTIONALI	PARAMETRI/INDICATORI	u.m.	RISULTATO ATTESO
Realizzare almeno il pareggio di bilancio.	Risultato economico d'esercizio 2020	€	Utile d'esercizio

Documento Unico di Programmazione (DUP) – Sezione Operativa 2020-2022

Ridurre la spesa per incarichi esterni, nel rispetto dei principi di adeguata motivazione, economicità, efficacia, imparzialità, trasparenza, proporzionalità, pubblicità e rotazione.	spese incarichi 2020–spese incarichi 2019/ spese incarichi 2019 (fonte: dettaglio voce B7 del conto economico del bilancio)	%	Azione di contenimento Programmato
Misure di razionalizzazione della spesa volte a migliorare il risultato economico delle singole macroaree	Risultato economico di singola macroarea 2020 – risultato economico di singola macroarea 2019	€	Delta positivo

6.1 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;

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

6.1.1 Riorganizzazione

In attuazione della delibera 1/2021 si proseguirà nell'attuazione del nuovo schema organizzativo aziendale ed in particolare attuando quelle azioni urgenti che hanno una priorità più elevata rispetto ad altre, che di seguito si elencano:

- riorganizzazione dell'ufficio tecnico ed individuazione del responsabile;
- creazione della funzione di QESH ad oggi mancante, che supervisioni, controlli e monitori tutti gli aspetti connessi alla sicurezza e che segua anche gli aspetti di qualità, ambiente e salute, portando l'azienda nella sua totalità alla certificazione ISO 9001.
- riorganizzazione dell'area ristorazione/eventi/Verona dall'alto/Museale, trasformandola in una BU Facility;
- riorganizzazione dell'area patrimonio in una BU Property.

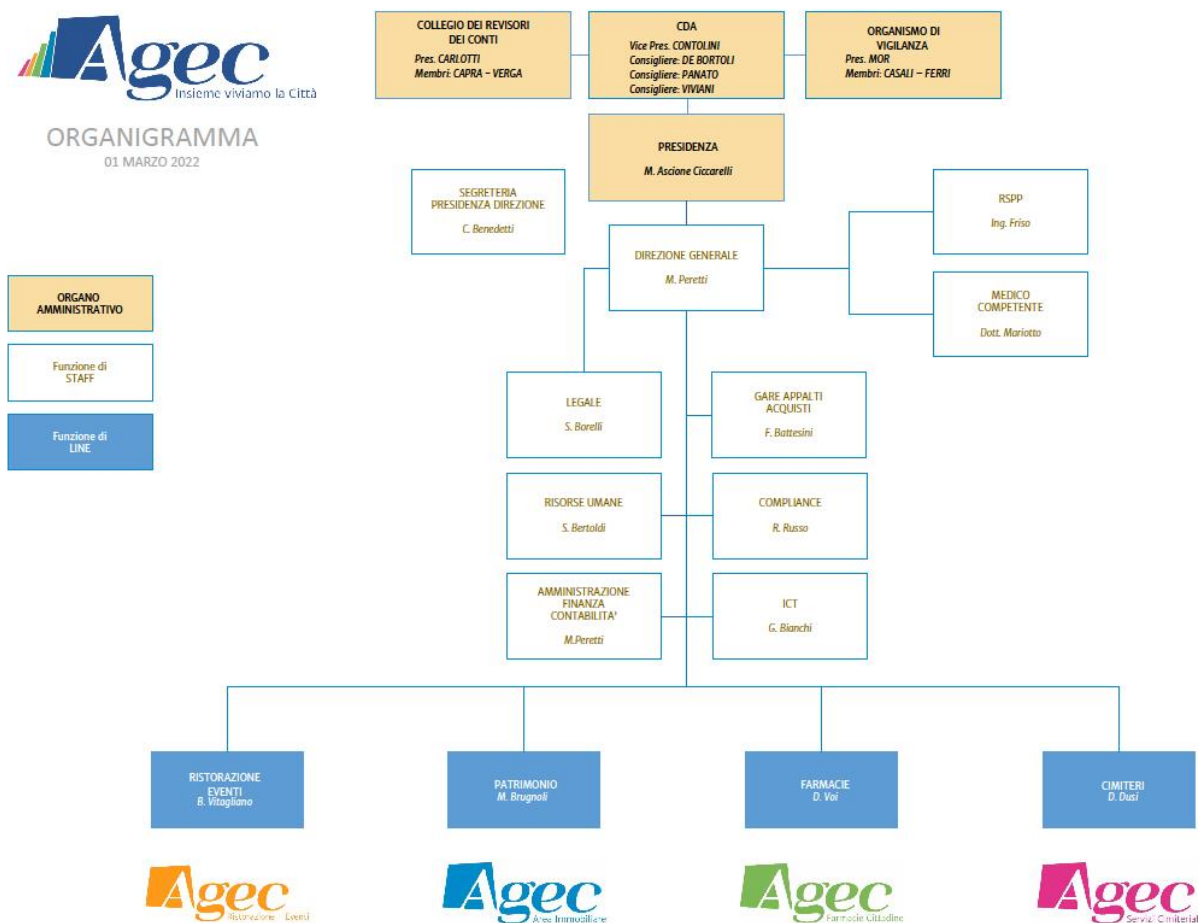
A livello più generale la riorganizzazione in atto ha il plurimo scopo di:

- 1) 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 oltre che all'ente proprietario 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.
- 2) 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.



- 3) Valorizzare le competenze nascoste o non sfruttate all'interno dell'azienda mettendo la "risorsa giusta al posto giusto".
- 4) 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.
- 5) Stimolare la cultura del servizio, che oltre ad essere rivolto alla clientela esterna deve ancor di più considerare la clientela interna.
- 6) 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".
- 7) Introdurre progetti di sviluppo del potenziale e percorsi di carriera interni.
- 8) Razionalizzazione delle sedi e dei 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.



6.1.2 Sistemi Informatici

Nel corso del triennio 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 triennale d'investimenti:

- a. Implementazione di servizi di workgroup (mail, agenda, rubriche ...) aggiornati, stabili, uniformi;
- b. potenziamento del team informatico per ampliare le già presenti competenze sistemiche e quelle in ambienti di sviluppo e piattaforme software;
- c. formazione agli attuali operatori per aggiornamento su nuove piattaforme software e tecnologie;
- d. implementazione del sito aziendale e implementare in misura crescente servizi on-line;
- e. 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);
- f. aggiornare / standardizzare / semplificare / consolidare gli applicativi di base (es. office automation) e quelli specialistici (utilizzati da pochi utenti quali AutoCAD, EasyLex etc.);
- g. implementazione di soluzioni di mercato per la gestione patrimoniale, manutenzioni, inquilinato e per il settore ristorazione. Sostituzione di software obsoleti o hand made a favore di nuovi, contenenti servizi di aggiornamento e manutenzione garantiti.
- h. Favorire l'integrazione degli esistenti software e dei nuovi in modo da convergere su un sistema ERP integrato

6.1.3 *Settore 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.

6.1.3.1 *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;

6.1.3.2 *responsabilità*

- definizione sempre più stringente di assegnazioni di responsabilità per un conseguente miglior controllo;

6.1.3.3 *collaborazione*

- passaggio da analisi trimestrale a mensile dei risultati aziendali rispetto al budget e responsabilizzazione di tutte le funzioni;
- 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;



6.1.3.4 *qualità: sviluppo ed innovazione*

- automazione di tutti i processi amministrativi;
- analisi comparativa degli indici di produttività aziendale, analisi dei mercati di approvvigionamento, analisi dei costi economici per revisione con la Direzione;
- estensione graduale dell'applicazione della norma ISO 9001 (attualmente limitato ai servizi cimiteriali) a tutti gli altri servizi aziendali;
- valutazione della fattibilità dell'applicazione anche della certificazione ambientale secondo la norma UNI EN ISO 14001, rivolta in particolar modo alle attività più rilevanti da questo punto di vista (crematorio, cimiteri, farmacie) e della sicurezza UNI EN ISO 45001;
- perfezionamento della reportistica mensile a supporto della direzione e delle varie aree di business con il completamento/produzione di una balanced score card.

6.1.4 *Gare appalti e acquisti*

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

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

- gestire l'Elenco Operatori Economici di fiducia per l'affidamento di servizi, forniture, lavori e servizi tecnici di importo inferiore ad € 40.000 (art. 36 comma 2 lett. a) del D.Lgs. 50/2016);
- applicare maggiormente il principio di rotazione dei fornitori;
- svolgere tutte le procedure previste dal D.lgs 50/2016 in forma telematica, tramite piattaforma SINTEL di ARIA Spa - Regione Lombardia (richieste di preventivi - avvisi di indagine di mercato - procedure negoziate - procedure aperte);
- implementare la centralizzazione di tutti gli acquisti aziendali con particolare riferimento a servizi e forniture trasversali a tutte le attività di AGECE e ottimizzare le attività - richieste dalla normativa - di verifica dei requisiti degli Operatori Economici, affidatari di commesse e/o iscritti negli Elenchi di fiducia;
- in relazione a quanto sopra e non solo, canalizzare attraverso l'Uff. Gare Appalti e Acquisti qualunque processo di acquisto od affidamento (anche inferiore a 40k€) in modo che l'ufficio in oggetto conduca ed esegua l'iter fino alla stipula inclusa 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 Sicurezza

I nuovi protocolli sanitari hanno determinato una semplificazione del DVR aziendale.

La sezione Sicurezza sarà oggetto di revisione di organico per poter affrontare le problematiche complesse sottese alle norme di riferimento.

Si vuole inoltre iniziare un percorso che porti allo sviluppo di procedure di Qualità che possano sfociare nell'ottenimento della certificazione ISO 9001 a livello aziendale.

Ci si prefigge l'obiettivo di passaggio graduale da un settore sicurezza ad un settore QESH - Qualità, ambiente, sicurezza e salute di più ampio perimetro e responsabilità.

Oltre quanto sopra si vuole arrivare all'utilizzo corretto del sistema informatico a disposizione per il corretto monitoraggio automatico delle scadenze della formazione obbligatoria e la digitalizzazione documentale di tutti i documenti relativi.

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

Il servizio compliance è stato istituito in AGECE a far data dal 2018.

L'attività di compliance è una funzione primaria del sistema dei controlli interni attraverso la quale AGECE attua una serie di attività preventive con la finalità di gestire il rischio del mancato rispetto delle normative e il rischio corruttivo.

Il controllo interno è un processo che avviene con continuità mediante l'aggiornamento sistematico e aderente alla realtà aziendale, attraverso l'analisi, la mappatura e il monitoraggio dei rischi all'interno di AGECE.

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.

L'adeguamento e l'aggiornamento del Modello Organizzativo Integrato- 231/190/33- costituisce per AGECE un forte impegno per il raggiungimento delle finalità sottese a dette normative.

AGECE intende perseguire il miglioramento dell'attività di compliance investendo anche nel prossimo triennio nella professionalità del servizio oltre che nell'attività formativa dei dipendenti ritenendo 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.

Il servizio compliance, gestisce anche il sistema della protezione dei dati personali e la sicurezza del loro trattamento che, data la moltitudine ed eterogeneità di servizi erogati ai cittadini, per AGECE risulta fondamentale.



Obiettivo di AGECE, tramite il servizio compliance, 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

Si è deciso, coerentemente con il pensiero riorganizzativo, di elevare al rango di funzione autonoma il servizio risorse umane, in quanto un'azienda con più di 500 dipendenti diretti necessita di una funzione dedicata con proprio dirigente.

Questo risulta tanto più vero se si vuole improntare il concetto di servizio all'interno dell'azienda e se si comprende che la persona rappresenta il biglietto da visita principale di un'azienda di servizi. Il personale allora diventa risorsa preziosa, che deve essere correttamente valutato, incentivato meritocraticamente, cresciuto con percorsi specifici, formato e sviluppato nelle sue potenzialità. Queste le sfide lasciate al nuovo dirigente, che inoltre dovrà misurarsi con la contrattazione integrativa sia del CCNL FF LL che Gas Acqua.

6.1.8 Partecipazione in AGECE Onoranze Funebri Spa

AGECE intende perseguire con la propria partecipata un'azione strategica volta a migliorarne anche i risultati economici, alla luce della quale il CDA di AGECE ha deliberato a favore dell'esercizio dell'attività di direzione e coordinamento con delibera n.2 del 18 gennaio 2022.

6.1.8.1 strategia

Fino ad oggi i numeri delineano una progressiva perdita di quote di mercato da parte di Agece OF SpA, pur offrendo a prezzi estremamente concorrenziali al mercato i servizi di Onoranze Funebri e trasporto (costo funerale inferiore del 20-30% rispetto ai prezzi di mercato).

Sin dalla sua costituzione, Agece OF spa si era posta quale leader di settore a livello anche sovracomunale, dettando le linee di mercato a tutto il comparto, in collaborazione con le altre aziende di servizio in ambito nazionale e diventando riferimento regionale.

L'obiettivo quando si è esaminata la partecipata nel 2020 era di riacquisire tale posizione mantenendo i connotati di azienda fortemente orientata ad un servizio pubblico operando quale regolatore del mercato, oltre a continuare a svolgere le attività di carattere istituzionale a favore dei cittadini veronesi quali i recuperi stradali e i funerali di povertà, senza corrispettivo.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Target 2021	Target 2022
% Quota di mercato detenuta nel Comune AGECE (nr funerali interni AGECE/tot. Funerali interni Comune)	70,56%	67,87%	67,49%	64,25%	66,25%	63,50%	62,60%	60,51%	60,39% (ob. 64%)	67,00%	70,00%
N° funerali/anno AGECE	1994	1818	1793	1863	1759	1753	1666	1591	1899		



	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Target 2021	Target 2022
di cui INTERNI	1582	1458	1395	1490	1429	1412	1390	1246	1502		
di cui PARTENZE, ESTERNI ECC.	412	360	398	373	330	341	276	345	397		
N° decessi nel Comune di Verona	3300	3157	3035	3355	3256	3477	3455	3342	4173		
N° funerali interni nel Comune	2242	2148	2067	2319	2157	2251	2223	2059	2487		

Per ottenere questo risultato si voleva agire sulle seguenti leve:

- Chiara definizione degli obiettivi in termini di volumi e margini.
- Riduzione dei costi interni legati alle funzioni di staff.
- Razionalizzazione delle sedi operative.
- Investimenti.
- Cura dell'immagine.
- Maggiore supporto alle attività commerciali ed operative da parte delle funzioni di staff di AGECE.
- Focus sulla parte commerciale/organizzativa e di trasporto.
- Studio di nuovi settori di mercato.

Si riporta di seguito l'esplicitazione delle leve come indicate nel documento presentato quale indirizzo del socio di maggioranza durante l'assemblea degli azionisti del 2020 alla propria controllata.

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

Si precisa inoltre che la situazione odierna vede AGECE proseguire, anche nell'ottica prevista dal DUP relativamente alla razionalizzazione e riduzione delle partecipate, nell'attività di analisi dell'assetto complessivo della società partecipata "AGECE Onoranze Funebri S.p.A.", con particolare attenzione alla effettiva produzione di utili ed alla necessaria verifica dello scopo istituzionale commisurato con la dimensione della partecipata stessa, 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.

6.1.8.2 definizione obiettivi

L'assegnazione di una chiara definizione degli obiettivi in termini di volumi e margini per il triennio 2021-2024 risultava passaggio fondamentale per la società e si auspicava potesse divenire fonte di motivazione

sia verso il management che per tutto il personale. Mensilmente si era chiesta la fornitura ai Soci di un report sull'andamento, mai purtroppo ricevuto.

6.1.8.3 *riduzione dei costi*

L'attuale struttura dei costi risultava particolarmente onerosa, non ottimizzata. Erano presenti spazi di razionalizzazione, che potevano prevedere un maggior orientamento alla penetrazione commerciale ed al sostegno operativo del business.

6.1.8.4 *razionalizzazione sedi operative*

Erano presenti dal consuntivo 2019 sei contratti d'affitto per sedi ed uffici commerciali. Andranno individuate le corrette logiche di ottimizzazione degli spazi ed accorpamento tese a ridurre il numero e l'importo di canoni di affitto e la logistica operativa relativa a questa alta frammentazione.

6.1.8.5 *investimenti*

Si erano previsti investimenti volti a migliorare gli assets della società con prosecuzione di questi interventi anche negli anni successivi. Si invitava l'organo Amministrativo a considerare strumenti alternativi alle usuali politiche d'acquisto, quali ad esempio contratti di noleggio a lungo termine o leasing.

Si incoraggiava l'organo Amministrativo ad un'attività propositiva e creativa considerando nuovi progetti o progetti già esaminati e non percorsi per svariati motivi. A titolo indicativo e non esaustivo, ad esempio, si ricordava la "Casa funeraria".

6.1.8.6 *cura dell'immagine*

Si suggeriva il restyling del sito espositivo ove vengono pubblicizzati i cofani ed i servizi proposti, nonché una rivisitazione degli uffici commerciali con l'obiettivo di offrire al cliente un ambiente accogliente, riservato e rispettoso del particolare momento che sta attraversando. Contemporaneamente si consigliava il rifacimento del catalogo dei servizi offerti con un'ottica maggiormente moderna e funzionale, da presentarsi alla clientela anche tramite strumenti audiovisivi. La riorganizzazione degli spazi della sede ed un suo svecchiamento avrebbe contribuito sicuramente al rilancio del brand della società.

Lo stesso valeva per il "dress code" sia del personale commerciale che di quello operativo e per la rivisitazione del sito web societario.

L'insieme di questi suggerimenti pensati in forma organica avrebbe dovuto e portare allo sviluppo di una nuova "corporate identity".

6.1.8.7 *Maggiore supporto da parte di AGECE*

Il potenziamento del contratto di service in vigore fra Agec e Agec OF SpA avrebbe permesso a quest'ultima di usufruire di tutta una serie di servizi amministrativi di supporto al business che attualmente non sono fruibili, a prezzi estremamente concorrenziali, svincolando risorse valide, destinabili ad aree maggiormente orientate al business ed all'operatività. Si è riscontrato però una forte resistenza della propria partecipata all'ampliamento del suddetto contratto ed il contratto di service di conseguenza non è mai stato potenziato.

6.1.8.8 *Focus sulla parte commerciale/organizzativa e di trasporto*

Il potenziamento dell'area commerciale raggiungibile sia convogliando parte delle risorse ora occupate nei servizi amministrativi, che tramite la formazione ad hoc sulle attività di selling in questo specifico campo, avrebbe dovuto portare ad una più profonda penetrazione del mercato, sia comunale che provinciale, con



conseguente incremento delle revenue, a cui avrebbe potuto aggiungersi un ragionevole aumento del prezzo del servizio con conseguente incremento della marginalità.

La rimanente parte di risorse poteva essere invece destinata alla materiale esecuzione e completamento dell'attività commerciali (es: organizzazione dei servizi richiesti e trasporto funebre).

La rimanente parte di risorse avrebbe potuto venire dirottata sulla parte organizzativa e di trasporto, aiutando ad evadere quanto procacciato dalla parte commerciale.

6.1.8.9 nuovi settori

- Animali d'affezione – “PET Funeral Service”
- Pratiche su tombe di famiglia
- Servizi di trasporto ed a supporto del funerale
- Supporto finanziario (dilazione del pagamento)
- Supporto amministrativo/fiscale (es. doc. a corredo della dichiarazione dei redditi)
- Utilizzo SW per la ricerca del defunto

6.1.8.10 obiettivi 2020-2022

Coerentemente con la strategia suggerita si riportano qui di seguito gli obiettivi che erano stati fissati per il triennio 2020-2022 cui legare la premialità sia nei confronti dell'organo amministrativo, che del personale di AGECE OF SpA eventualmente rinegoziando l'accordo sindacale sul premio di risultato.

Nome Obiettivo	Peso	Valore 2020	Valore 2021	Valore 2022
Quote di Mercato	25%	>64%	>64%	>70%
Risultato ante imposte / Valore della produzione	25%	>8%	>10%	>12%
Rifacimento catalogo, sito web, area espositiva	15%	Si/No	Si/No	Si/No
Espansione servizi fuori Comune di VR/servizi totali	15%	>25%	>30%	>35%
Riduzione Costo Personale (costo personale/valore produzione)	20	<43%	<41,5%	<40%

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*

Nel corso del 2020 sono emerse criticità nell'applicazione dei corretti istituti previsti dal CCNL FLL.

AGEC ha dovuto ricercare un doveroso equilibrio nei rapporti con le parti sindacali, cercando di mettere ordine ad alcuni istituti contrattuali che nell'ultimo decennio erano stati "non pienamente" attuati. Così operando, l'Azienda, anche in assenza di accordi sindacali recenti ed in una situazione di emergenza sanitaria ed economica, è riuscita a garantire a tutti i dipendenti l'erogazione della retribuzione e di tutto il salario accessorio.

Nelle more della regolarizzazione dei rapporti fra AGECE ed i dipendenti FF.LL., gli Uffici Aziendali hanno provveduto alla costituzione dei Fondi di finanziamento del salario accessorio del personale cui si applica il CCNL FF.LL. per il periodo 2010-2019 ai fini dell'erogazione dei trattamenti economici accessori che gravano sul predetto Fondo (ed in assenza del quale essa risultava illegittima) ed ha formalizzato la costituzione, ai sensi dell'art. 7 del CCNL 21.05.2018, della delegazione di parte pubblica legittimata alla conduzione delle trattative in sede integrativa, per le materie rimesse dal CCNL alla competenza della contrattazione di secondo livello

Nel corso del 2020 i fondi sono stati costituiti e la direttiva del CdA alla delegazione è stata formulata con delibera del CdA del 22 dicembre 2020, tanto che in data 30 dicembre 2020, come sopra detto, l'Azienda ha proceduto alla convocazione delle OO.SS. per l'apertura delle trattative, terminate con la sottoscrizione nel 2021 dell'accordo integrativo di parte normativa ed economica con almeno una sigla sindacale.

Negli anni successivi si darà annualmente seguito alla definizione del fondo ed alla contrattazione integrativa di parte economica.

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

Il contratto dovrà essere adatto alla trasformazione da azienda mono servizio ad azienda multiservizi.

La fine del 2021 ha visto l'avvio di un analogo processo per la definizione dell'accordo decentrato di 2° livello relativo al CCNL Gas Acqua. In tale frangente si avrà occasione di regolarizzare alcune anomalie e modus operandi non completamente conformi al CCNL in vigore.

6.5.2 *gestione del personale – contenimento della spesa*

Per quanto concerne la gestione complessiva delle risorse umane l'Amministrazione Comunale ha più volte richiesto ad AGECE il rispetto degli indirizzi con particolare riferimento alle disposizioni di legge (contenute nel provvedimento consigliere n. 49/2015) relative alla riduzione dell'incidenza del rapporto tra spese del personale ed il totale spese correnti.

L'Azienda ha segnalato alla Direzione Aziende Speciali e Partecipate, in merito al contenimento dei costi di personale, che le disposizioni in materia di gestione del personale nelle Aziende Speciali non rientrano nella normativa coperta dalla c.d. "legge Madia". Si riporta a conferma di tutto ciò un passaggio fondamentale della Corte dei conti del Veneto nr. 5516727 del 20 settembre 2017 sulle aziende speciali come AGECE:



"...del D.Lgs. n. 175/2016. Quest'ultima prevede che, in via generale, aziende speciali ed istituzioni devono attenersi al principio di riduzione dei costi del personale, attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni, la cui concreta declinazione è rimessa all'attività di indirizzo dell'ente controllante ed escludendo, da tale limitazione, le aziende speciali e le istituzioni che gestiscono servizi socio-assistenziali ed educativi, scolastici e per l'infanzia, culturali e alla persona nonché le farmacie, assoggettate all'unico obbligo di mantenere un livello dei costi del personale coerente rispetto alla quantità dei servizi erogati."

Tale massima pone termine alla diatriba sull'assunzione di personale per le aziende speciali, ove unico limite rimane mantenere un livello dei costi del personale coerente rispetto alla quantità dei servizi erogati e non tanto il rapporto tra costo del personale e spese correnti.

Il requisito generale per AGECE diventa 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.

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.

Per tale proposito verrà predisposto un progetto così articolato:

6.5.3.1 motivazione e sviluppo risorse umane

- analisi dei cambiamenti professionali;
- valutazione e monitoraggio della dotazione organica;
- analisi e valutazione delle varie forme di acquisizione delle risorse;
- sviluppo professionale e della carriera;
- gestione del sistema delle relazioni sindacali;

6.5.3.2 gestione dei processi di valutazione delle posizioni, dei profili, del potenziale e delle prestazioni e dei correlati sistemi retributivi

- definizione del complesso dei processi di valutazione e verifica inerenti il personale;
- predisposizione del piano degli obiettivi annuali e verifica del raggiungimento;
- costruzione dei processi per la definizione, monitoraggio e valutazione del sistema degli obiettivi;

6.5.3.3 formazione

- costruzione della definizione dei bisogni formativi per personale in collaborazione con la struttura;
- 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.);

6.5.3.4 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;



- riattivazione del progetto pluriennale per la progettazione e realizzazione di indagini sul clima aziendale, anche al fine di individuare i bisogni e le aspettative del personale, in termini di riconoscimento di soddisfazioni professionali e di sviluppo individuale;
- promozione e diffusione di progetti e programmi per lo sviluppo delle competenze e delle abilità nella comunicazione interpersonale quale elemento della qualità relazionale;
- organizzazione e costituzione dei gruppi di lavoro impegnati nell'individuazione dei vari "percorsi del benessere", ovvero misure organizzative, ambientali, relazionali ed economiche finalizzate al miglioramento del clima aziendale.
- 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 eventi, 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;

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

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

1. Risultati economico-finanziari: determinati ricorrendo agli indicatori ricavabili dai dati della contabilità generale ed analitica ed in particolare di economicità, redditività, di solidità patrimoniale e di liquidità. Questo si realizza con un reporting che da trimestrale verrà portato a 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.

Fattore critico	Indicatore	Metrica	Fonte	Motivazione
Costi	costo unitario (pasto, altro)	€/um	Sistema gestionale	Fattore determinante per il miglioramento del processo
Marginalità				
Qualità	non conformità rilevate			
	giudizio cittadini			
	confronto con la concorrenza			
	trend storico			

Fattore critico	Indicatore	Metrica	Fonte	Motivazione
Rispetto per l'ambiente	consumo energia	kilowatt		Certificazione dell'efficienza energetica
	rifiuti prodotti			

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;

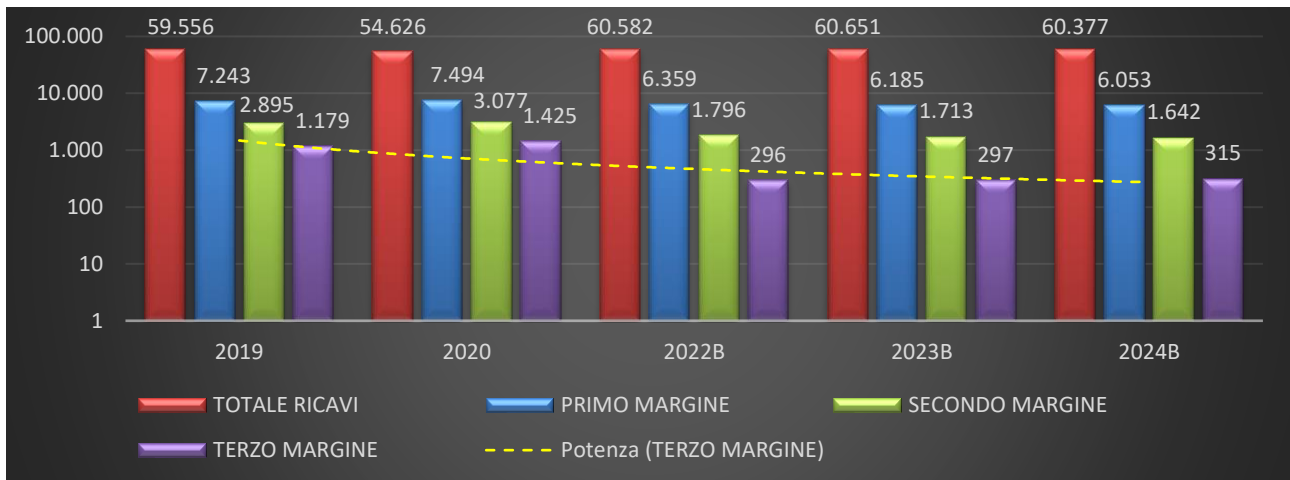
Si rimanda al Budget Triennale 2022-2024 ed agli argomenti trattati nelle descrizioni dei singoli settori.

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

6.9.1 situazione economica

Si riporta di seguito il Budget Triennale 2022-2024 complessivo riclassificato a margini ed il relativo grafico in k€:

Budget Riclassificato VA	Consuntivo 2019	Consuntivo 2020	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024
RICAVI	57.890	52.828	58.108	58.670	58.968
Altri ricavi	1.666	1.799	2.474	1.981	1.409
TOTALE RICAVI	59.556	54.626	60.582	60.651	60.377
COSTI DIRETTI - beni	-13.679	-12.051	-12.755	-12.943	-13.051
COSTI DIRETTI - servizi	-14.905	-12.321	-17.132	-17.494	-16.915
COSTI DIRETTI - personale	-19.195	-18.012	-19.779	-19.081	-19.054
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-1.909	-2.070	-2.521	-2.902	-3.243
COSTI DIRETTI - altro	-2.625	-2.677	-2.035	-2.047	-2.062
TOTALE COSTI DIRETTI	-52.313	-47.132	-54.223	-54.467	-54.324
PRIMO MARGINE	7.243	7.494	6.359	6.185	6.053
RICAVI INDIRETTI			83	89	83
COSTI INDIRETTI - beni	-113	-305	-26	-26	-26
COSTI INDIRETTI - servizi	-986	-755	-890	-797	-723
COSTI INDIRETTI - personale	-2.824	-2.881	-3.504	-3.532	-3.535
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-160	-186	-150	-129	-133
COSTI INDIRETTI - altro	-266	-289	-76	-76	-76
TOTALE COSTI INDIRETTI	-4.349	-4.417	-4.563	-4.471	-4.411
SECONDO MARGINE	2.895	3.077	1.796	1.713	1.642
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	-1.715	-1.652	-1.499	-1.416	-1.327
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	-1.715	-1.652	-1.499	-1.416	-1.327
TERZO MARGINE	1.179	1.425	296	297	315



6.9.2 situazione finanziaria

Per quanto riguarda la situazione finanziaria aziendale, l'analisi triennale permette di avere una visione complessiva che mostra gli effetti delle proposte inserite non solo sull'anno, ma anche il loro riflesso sui successivi.

Si ricorda che ad inizio 2021 la liquidità aziendale ha subito una drastica riduzione dovuta all'acquisto dell'immobile Azzolini; tale liquidità è stata poi ulteriormente erosa dalle attività ordinarie, nonché da quelle straordinarie messe in atto a favore dei servizi svolti alla cittadinanza.

Il saldo iniziale della liquidità stimato ad inizio 2022 è stato pertanto inferiore a quello registrato negli ultimi anni. A questo valore si aggiunge la necessaria disponibilità per fronteggiare le opere ordinarie e straordinarie programmate.

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

Per mantenere positivo il saldo della liquidità non solo alla fine di ciascun esercizio, ma anche nei mesi non evidenti nel rendiconto finanziario, è stato previsto:

- l'incasso anticipato delle rate trimestrali del canone per il servizio di ristorazione scolastica;
- il riconoscimento della propria quota di anticipi per i lavori del bando Qualità dell'Abitare;
- il riconoscimento della propria quota di quello relativo agli stati di avanzamento lavori rendicontati di volta in volta e ricevuti dal Comune di Verona da parte del Ministero competente;
- il posticipo del pagamento del canone del contratto di servizio immobiliare, come indicato dal comune di VR, secondo la seguente modalità: canone 2020 da saldare nel 2023 e canone 2021 da saldare nel 2024.

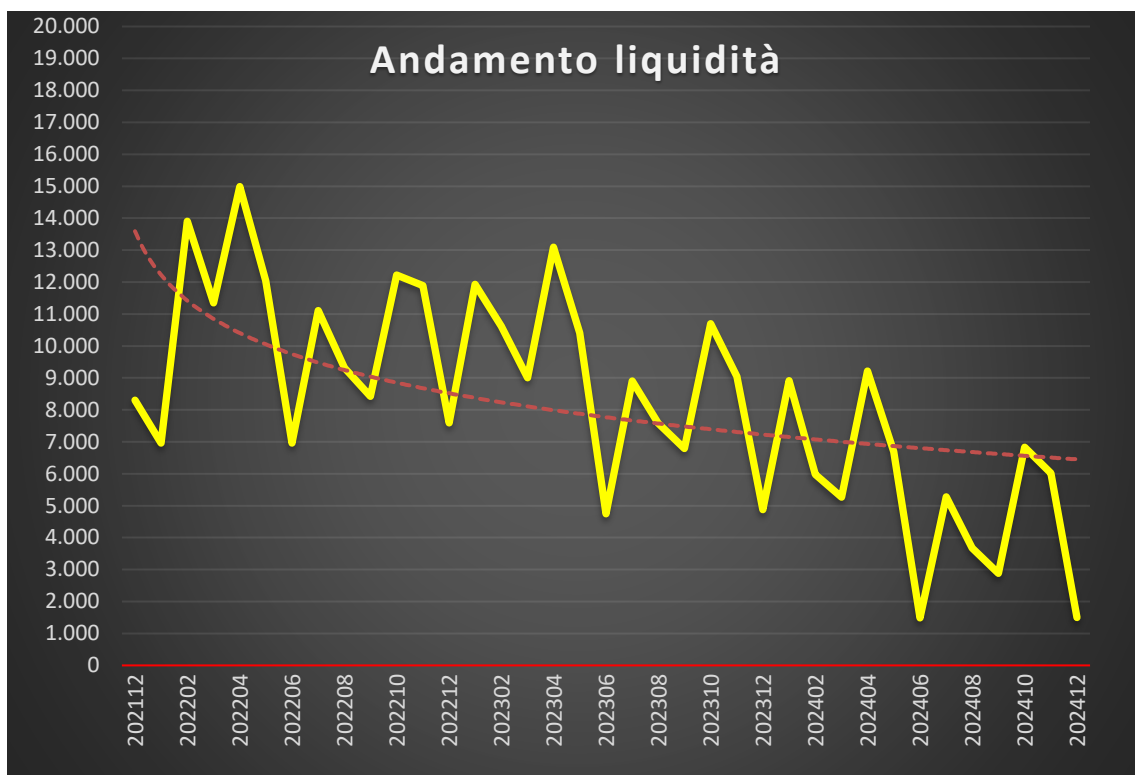
La tabella seguente mostra le risultanze di quanto descritto in k€:

	Cash Flow 2022	Cash Flow 2023	Cash Flow 2024
Clienti	72.897	66.996	66.766
Fornitori	-37.940	-36.400	-35.857
Stipendi e Somministrati	-23.495	-21.438	-21.570
Contributi e Compensi	-1.293	-47	-47
Totale Gestione Caratteristica Corrente	10.168	9.111	9.291
Investimenti	-5.144	-6.374	-7.072
Totale Gestione Caratteristica	5.024	2.737	2.219
Banca a breve	-1.503	-1.420	-1.331
Banca a M/L	-1.481	-1.565	-1.653
Totale Gestione Finanziaria	-2.984	-2.984	-2.984
Erario	-1.580	-1.163	-1.116
IVA	-1.167	-1.308	-1.499
Totale Gestione Fiscale	-2.747	-2.471	-2.616
Totale Gestione Aziendale	-707	-2.718	-3.381
Posizione finanziaria iniziale	8.300	7.593	4.874
Posizione finanziaria finale	7.593	4.874	1.494

Il dato previsionale mostra che nel primo esercizio di programmazione si ha una prima erosione della liquidità iniziale, che si accentua nel biennio successivo. Il dato tabellare non mostra però le oscillazioni della stessa nei mesi intermedi dell'anno (visualizzate nel grafico sottostante), in particolare nei mesi di giugno e dicembre, in cui, oltre al pagamento delle rate del mutuo, si verifica l'uscita finanziaria relativa alle mensilità aggiuntive previste dai contratti di lavoro e dell'erogazione premiale connessa al premio di risultato, generalmente corrisposto fra maggio e giugno.

Le previsioni di entrate ed uscite mostrano una situazione che tendenzialmente, in via previsionale, porta ad una continua diminuzione dei saldi di cassa, con situazioni che si avvicinano allo zero nell'ultimo anno di pianificazione. È evidente che la situazione mostrata nella tabella che segue, risulta tale a condizione del rispetto delle condizioni positive sopra esposte.

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



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.

Le previsioni descritte nei precedenti capitoli, risultano attuabili e sostenibili a condizione che alcuni elementi vincolanti siano rispettati. Alcuni di questi sono stati definiti da AGECE stessa, mentre altri costituiscono sollievi economici previsti dalla delibera C.C. n. 42 già più volte citata. Vengono per chiarezza ed immediatezza riportati sinotticamente in forma tabellare qui di seguito.

	Descrizione	Tipologia	Area
a)	Termine pandemia a giugno 2022	Economico/Finanziario	Tutte
b)	Nessuna distribuzione degli utili conseguiti per il triennio in esame	Finanziario	Tutte
c)	Rincaro costi energia	Economico/Finanziario	Tutte
d)	Anticipi bando Qualità dell'Abitare	Finanziario	Patrimonio
e)	Utilizzo Superbonus 110% per parti comuni edifici ERP	Economico/Finanziario	Patrimonio
f)	Continuo accesso a finanziamenti pubblici	Economico/Finanziario	Patrimonio

	Descrizione	Tipologia	Area
g)	Forte incremento risorse messe a disposizione per il progetto riatti e per il recupero dei privi di rendita	Economico/Finanziario	Patrimonio
h)	Concessione tombe di famiglia e aree per edicole private	Economico/Finanziario	Cimiteriale
i)	Costo smaltimento rifiuti cimiteriali incluso nella TARI	Economico/Finanziario	Cimiteriale
l)	Estensione orari di apertura	Economico/Finanziario	Farmacie
m)	Sistemi per il ritiro di prodotti in orario di chiusura	Economico/Finanziario	Farmacie
n)	Numero di pasti costante	Economico/Finanziario	Ristorazione
o)	Completamento progetto internalizzazione cucine	Economico/Finanziario	Ristorazione
p)	Canone ristorazione a copertura dei costi diretti e di parte degli indiretti dell'area come da indicazione dell'Amministrazione Comunale (+200 k€ nel 2022 e +300k€ nel 2023 e 2024)	Economico/Finanziario	Ristorazione
q)	Incasso trimestrale anticipato delle rate del canone del contratto di servizio della ristorazione	Finanziario	Ristorazione
r)	Utilizzo del massimo numero di ore contrattuali con nuove tariffe	Economico/Finanziario	Guardiania e sport
s)	Ripresa del settore turismo	Economico/Finanziario	VR dall'Alto
t)	Posticipo pagamento canone del contratto di servizio immobiliare dal 2020 al 2023 e del 2021 al 2024	Finanziario	Patrimonio

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

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

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

sottoscritto con firma digitale

IL DIRETTORE GENERALE

Ing. Marco Peretti