



DIREZIONE GENERALE

PIANO PROGRAMMA 2021-2023

Approvato con deliberazione del C.d.A. n° 21 del 13 aprile 2021

APPROVATO CDA AGECE

Verona,

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

Dott. LUIGI CONTOLINI
Vicepresidente

Cav. Uff. FABIO DEBORTOLI
Consigliere

Sig.ra MARINA MOSCARDO
Consigliere

Avv. ANITA VIVIANI
Consigliere

e p.c. Dott. MATTIA BAU'
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 AGECE aggiornato per gli anni 2021-2023.

Pur essendo formalmente un nuovo documento, il Piano elaborato può essere considerato quale aggiornamento proveniente del “Piano Programma 2018-2022”, approvato con deliberazione del C.d.A. n° 66 del 5 giugno 2018 ma non più approvato dall'Amministrazione Comunale.

L'iter di approvazione del suddetto Piano da parte del Consiglio Comunale è stato infatti interrotto con nota prot. AGECE 11889 del 16/07/2018 della Direzione Azienda Speciali e Partecipate che rinviava all'ottenimento di parere a seguito di esame da parte delle aree comunali di competenza: tale nota fu riscontrata citando le nostre note prot. 0012601/2018 e 0012602/2018 del 26 luglio 2018, già inerenti ai bilanci aziendali.

Successivamente in sede di approvazione del budget economico 2018-2020 con nota prot. AGECE 18915 del 16/10/2018 il Comune invitava l'azienda ad un aggiornamento ed integrazione del Piano con particolare riferimento ad alcune criticità in ambito Ristorazione Scolastica e gestione del Patrimonio Immobiliare.

L'ultima versione del piano è stata successivamente redatta ed approvata con deliberazione del C.d.A. n° 72 del 21 luglio 2020 e trasmessa all'amministrazione Comunale per l'iter di approvazione: sono stati richiesti alcuni approfondimenti con nota Protocollo N.0015601/2020 del 03/09/2020 e riscontrata da AGECE con propria nota Protocollo N.0016872/2020 del 21/09/2020.

La c.d. operazione “Case Azzolini”, di cui approfondiremo in apposito capitolo, ha condotto l'Amministrazione Comunale a sospendere l'iter di approvazione del Piano Programma 2018-2022 – aggiornamento luglio 2020 ed a richiedere ad AGECE una nuova versione del piano programma aggiornato al 2023: il tutto con nota Protocollo N.0021549/2020 del 13/11/2020.

Tale operazione, effettuata con risorse proprie dell'azienda, rilevante soprattutto sotto il profilo finanziario, alla luce anche degli ingenti interventi manutentivi di cui necessita il compendio, ha reso necessaria una revisione complessiva delle iniziative inserite nella pianificazione triennale in oggetto, principalmente per quanto riguarda gli investimenti dell'area patrimonio, ma anche di altre aree, oltre che per le tempistiche di realizzazione.

Il Consiglio Comunale, nella deliberazione numero 42 del 26 novembre 2020 ha deliberato contestualmente di impartire la linea di indirizzo relativa all'acquisto delle case Azzolini, e di concordare con l'Azienda opportuni accorgimenti, anche rivedendo il contratto di servizio per la gestione degli immobili e la destinazione degli utili di esercizio, a salvaguardia della situazione sia economica che finanziaria aziendale. Con Deliberazioni numero 44 e 50 il Consiglio Comunale ha modificato il proprio bilancio e confermato la scelta di non chiedere ad AGECE il dividendo straordinario da utile 2019.

L'acquisto del complesso denominato “Case Azzolini” di importo pari a €9.392.316,82 imposte e costi notarili inclusi, è stato effettuato con risorse proprie dell'azienda, e risulta rilevante soprattutto sotto il profilo finanziario, alla luce anche degli ingenti interventi manutentivi di cui necessita lo stesso complesso (aggiuntivi €9.686.000 come valutato nella proposta del bando “Qualità dell'abitare”, che verrà successivamente illustrato).



Questa operazione ha di conseguenza comportato una modifica complessiva delle iniziative inserite nella pianificazione triennale in oggetto, principalmente per quanto riguarda gli investimenti dell'area immobiliare e non solo, oltre che una diversa pianificazione temporale che ha visto una riduzione piuttosto che un congelamento od un posticipo delle varie iniziative. Sono state soggette a questo destino quelle attività che non risultavano sostenibili con l'operazione eseguita e la cui urgenza non risultava essenziale.

A tale scenario si aggiunge la situazione pandemica da Covid19 che ha caratterizzato negativamente il 2020 e sta segnando profondamente il 2021 con la sua completa aleatorietà ed incertezza nelle previsioni del prosieguo del 2021, e degli anni successivi, sull'andamento dei flussi turistici e sull'andamento economico Italiano a cui sono legate le economie familiari di tutti gli inquilini Agec e le economie delle attività commerciali presenti nel patrimonio immobiliare di AGECE.

Con queste premesse AGECE si è posta l'obiettivo di mantenere una leggera positività economica, rispettando un'auto sostenibilità finanziaria imposta dalle gravose condizioni del mutuo Dexia Credipol sottoscritto nel 2009 per l'acquisto delle farmacie, tale da garantire un minimo di tranquillità nella gestione del triennio 2021-23.

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 attività e di quei servizi generali non inseriti espressamente in un'area di business specifica ma trasversali a tutti i settori aziendali che confluiranno in una quinta area c.d. "Area Direzionale".

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/Banqueting ○ Settore "Verona dall'Alto" ○ Settore Museale
	AREA SERVIZI CIMITERIALI	✓ Macrosettore cimiteriale ○ Settore concessioni e servizi cimiteriali ○ Settore cremazioni ○ Settore illuminazione votiva
	AREA DIREZIONALE	✓ Aree di Staff ✓ Servizi Generali ✓ Società partecipate

Il piano dovrebbe prevedere una strategia volta ad ottenere il pareggio di bilancio delle singole aree. L'attuale remunerazione prevista dal Comune di Verona per i servizi di alcune aree, ed in particolare della Ristorazione scolastica e del museale, non permette il raggiungimento del break-even, se non a livello totale di azienda.

Si auspica che vi sia una fase evolutiva ed una migliore programmazione nelle scelte generali dell'Ente proprietario che permetta all'Azienda di espletare la propria attività con la massima efficienza e che contempli logiche e scelte strategiche di medio lungo termine.

Si coglie l'occasione, in questa premessa, di comunicare come la presidenza, la direzione e tutta l'azienda cercheranno, in questo triennio di 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 attuale del Piano Programma e le disposizioni che negli anni sono state fornite all'azienda dagli uffici comunali.

Come citato in premessa, obiettivo di questo documento è infatti la redazione del Piano Programma 2021-2023 che consideriamo come evoluzione del Piano Programma 2018-2022.

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, 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.

Il presente aggiornamento tiene inoltre conto **dell'emergenza epidemiologica da COVID19** e degli effetti della stessa in ambito economico-finanziario per quanto riguarda l'anno corrente e nelle previsioni degli anni 2021-2023: **tale effetto accentua maggiormente, come evidenziato in precedenza, la necessità di revisione dei contratti di servizio in essere, in particolare quelli in scadenza, al fine di permettere all'azienda di raggiungere un equilibrio economico finanziario congruente con i servizi affidati.**

Si ricorda, per continuità e chiarezza rispetto al Piano originale, che l'ultimo Piano Programma approvato dall'amministrazione comunale risale al 2007 ed era relativo al periodo 2007-2012; nel 2010 AGECE presentò un aggiornamento del già menzionato Piano che non venne però approvato dall'Ente Locale.

Il C.d.A. di Agece con deliberazione n. 139/2015 approvò la bozza di Piano Programma 2016-2017.

La stessa fu trasmessa alla Direzione Aziende Speciali e Partecipate per gli adempimenti di competenza che tuttavia, con propria nota PG 91722 del 23/03/2015, non approvò il Piano Programma per le motivazioni ivi addotte, evidenziando, altresì, la necessità di predisporre un nuovo documento programmatico in linea con gli indirizzi già forniti dall'Amministrazione Comunale ed in particolare:



- a) che il Piano Programma costituisse riferimento per l'elaborazione del bilancio pluriennale ed annuale;
- b) la necessità di promuovere il pareggio di bilancio per ciascun settore di attività individuando le possibili aree di miglioramento che consentano, nel medio periodo, il raggiungimento di tale obiettivo con particolare riferimento al settore cantieristico;
- c) il rispetto degli indirizzi già forniti dall'amministrazione comunale in relazione al contenimento delle spese ed alla riduzione della percentuale tra spese del personale e spese correnti;
- d) rispetto degli obiettivi previsti nel DUP.

Nella predisposizione del presente aggiornamento del Piano Programma, AGECE terrà conto degli indirizzi di cui sopra forniti dall'Amministrazione Comunale nonché delle disposizioni normative, anche di natura contabile, effettivamente applicabili ad AGECE. Si terranno altresì in considerazione le 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.

A tal proposito e con specifico riferimento al punto su cui si è accennato al raggiungimento del pareggio di bilancio, **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.**

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.

Un esempio di quanto sopra è il "settore cantieri" di AGECE che, nelle più recenti elaborazioni, è stato inserito nell'area immobiliare di cui contribuisce a conseguire i risultati. Esso è stato inizialmente costituito quale settore a sé stante perché si occupa anche di opere pubbliche alla cui realizzazione è direttamente interessato il Comune di Verona (oltre, per lo più, AGECE stessa). Il Comune, conseguentemente, si è impegnato, all'interno del contratto di servizio, a remunerare AGECE per detta attività entro limiti tali, tuttavia, da non coprirne interamente i costi, dal momento che anche AGECE trae ordinariamente vantaggio dall'esecuzione di detti interventi.

Di qui quella che è apparsa una perdita "strutturale" e che in realtà è dettata da questa scelta organizzativa.

1.3 SOCIETÀ PARTECIPATE INDIRETTAMENTE DAL COMUNE TRAMITE ALTRI ORGANISMI PARTECIPATI

Organismo partecipato direttamente dal Comune (1° livello)	Società partecipata di 2° livello
Azienda Speciale AGECE - 100% 	AGECE Onoranze Funebri S.p.A. - 95,60% (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 30/04/2021	↓
		Vendita di biglietti comunali d'accesso a Torre dei Lamberti e Galleria d'Arte Moderna	fino al 31/12/2021	↗
06.01	POLITICHE GIOVANILI, SPORT E TEMPO LIBERO Sport e Tempo Libero	Servizio di vigilanza tecnica sull'impiantistica sportiva e servizi vari del Comune di Verona	fino al 30/04/2021	↓
12.09	SERVIZIO NECROSCOPICO E CIMITERIALE	Gestione del servizio cimiteriale	fino al 31/12/2036	↑
14.04	SVILUPPO ECONOMICO E COMPETITIVITÀ Reti e altri servizi di pubblica utilità	Gestione del servizio farmaceutico comunale	fino al 31/12/2036	↑
Nr	Non inserito nel DUP	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 IMMOBILIARE



“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).
	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.
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
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

08 – 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

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 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

Per quanto concerne il settore immobiliare si riportano di seguito le considerazioni e le linee strategiche, considerando che il settore comprende gli effetti economici delle attività di gestione degli immobili di proprietà dell'Azienda ed in gestione dal Comune di Verona e dell'attività cantieristica a favore di quella immobiliare.

Come vedremo di seguito, nel triennio in esame risulteranno evidenti gli aspetti economici derivanti dalle modifiche normative legate alla Legge Regionale n. 39/2017 e dall'impatto dell'attività programmata per i "riatti" degli immobili sfitti, il tutto correlato all'emergenza epidemiologica da Covid19.

In ultimo, solo per motivi puramente cronologici, ma primo per impatto sul piano programma aziendale, si riporterà di seguito uno specifico paragrafo dedicato alla c.d. operazione "Case Azzolini".

L'Area Immobiliare rappresenta quella maggiormente interessata dall'acquisto e dalla riqualificazione di questo complesso che, pur avendo effetto esclusivamente sull'equilibrio finanziario dell'azienda, comportano significative conseguenze sugli aspetti economici complessivi dell'area stessa.

In particolare, due sono gli elementi di costo/investimento che sono stati modificati rispetto all'originaria programmazione approvata dal CdA di AGECE lo scorso 3 novembre, che comportano modifiche anche sul lato ricavi e che saranno meglio descritte nei paragrafi successivi:

- **Rimodulazione del programma riatti, con posticipo di circa il 50% degli interventi oltre il 2023;**
- **Riduzione/rimodulazione degli interventi su parti comuni precedentemente pianificate: tetti, facciate e centrali termiche.**

Come anticipato al paragrafo 1.2, si ricorda che nell'area è inserita l'attività cantieristica che ne contribuisce al conseguimento dei risultati, ma si occupa anche di opere pubbliche alla cui realizzazione è direttamente interessato il Comune di Verona (oltre, per lo più, AGECE stessa). Si ricorda ancora che il Comune, per questa tipologia di attività, si è impegnato, all'interno del contratto di servizio, a remunerare AGECE entro limiti tali, tuttavia, da non coprirne interamente i costi, dal momento che anche AGECE trae ordinariamente vantaggio dall'esecuzione di detti interventi.

2.1.1 I due principali progetti di finanziamento percorsi nel campo immobiliare

L'azienda, relativamente al campo immobiliare, si è attivata per riqualificare il patrimonio in maniera molto consistente, percorrendo le due iniziative illustrate di seguito.

2.1.1.1 Qualità dell'abitare

Per gli interventi straordinari a favore del complesso Azzolini è stato avviato l'iter per la partecipazione al bando del Ministero dell'Interno denominato "Qualità dell'abitare". L'ottenimento di tale finanziamento solleverebbe AGECE dall'onere di sostenere con risorse proprie la manutenzione straordinaria sull'immobile,

che nel triennio è stata stimata in 4 milioni di euro (dei € 9.686.000 inseriti nella richiesta di partecipazione al bando) e proseguirà negli anni successivi.

Oltre a ciò, la proposta elaborata contiene interventi per il recupero di altri quattro edifici in zona "Tombetta", L'eventuale ottenimento del finanziamento sarà noto solo nella seconda metà del 2021 e in caso di mancata accoglienza dello stesso AGECEC dovrà provvedere con risorse proprie al finanziamento degli interventi.

2.1.1.2 Superbonus 110%

Per gli interventi straordinari connessi alla riqualificazione delle parti immobiliari comuni (centrali termiche, facciate, tetti etc.) AGECEC sta cercando fonti di finanziamento alternative. In particolare, per gli edifici che hanno caratteristiche ERP, AGECEC sta cavalcando l'opportunità, offerta dal governo, degli sgravi fiscali connessi al Superbonus 110% tramite il ricevimento di proposte ad iniziativa privata da inquadrare in un meccanismo di PPP (Partnership Pubblico Privata). In tale specifico frangente si cercherà di valutare i progetti che contemplano al loro interno la cessione del credito o lo sconto in fattura, vista l'incapienza fiscale dell'azienda.

2.1.2 Ricavi

Sul fronte dei ricavi si ribadisce che l'acquisto del complesso immobiliare Azzolini non porterà maggiori introiti in canoni di locazione, essendo il complesso già in gestione all'azienda, ma anzi determinerà una riduzione di quelli derivanti dal ridimensionamento del programma riatti.

Contestualmente si avrà anche un incremento dei rimborsi delle spese condominiali più contenuto rispetto al previsto.

A questo quadro, già di per sé non felice, si aggiunge la criticità emergente legata alle richieste da parte dei conduttori di unità destinate ad attività commerciali, che a causa dell'emergenza legata all'epidemia in atto continuano a riscontrare effetti negativi sui ricavi dell'attività stessa.

Da parte di questa categoria di conduttori sono già arrivate numerose richieste di sospensione dei pagamenti mensili e/o riduzione dei canoni ed allo stato attuale la situazione è in notevole evoluzione; AGECEC sta valutando le singole proposte di rinegoziazione in conseguenza di una evidente riduzione dei ricavi, allo scopo di limitare preventivamente i recessi unilaterali dai relativi contratti.

Si evidenzia, a tal proposito, che sono già state pubblicate decisioni giurisprudenziali, fondate sulle conseguenze della pandemia, di riduzione in via equitativa dei canoni di locazione ad uso commerciale direttamente ad opera dell'Autorità Giudiziaria.

Trattandosi di conseguenze derivanti da un evento pandemico – e dunque del tutto eccezionale – tali previsioni, che non possono basarsi sull'analisi di alcun precedente analogo, scontano un inevitabile tasso di aleatorietà.

Tale incertezza ha portato l'azienda a stimare una riduzione dei ricavi da canoni di locazione per questa categoria di immobili, che per l'anno 2021 è stata prudentemente posta pari a €200.000, poi diminuita a €150.000 nel 2022 e a €100.000 nel 2023, nell'ipotesi di una progressiva cessazione della situazione di crisi. Al contrario, un elemento di miglioramento sarà conseguente al possibile adeguamento delle tariffe attualmente applicate per l'amministrazione delle spese comuni, affidate dai conduttori all'Azienda, nonché alla possibile estensione del servizio ad altri plessi non ancora serviti da AGECEC, per una strategia volta a valorizzare le attività svolte internamente.

Sempre dal punto di vista dei ricavi, l'Area è influenzata dalla fine del periodo transitorio della Legge Regionale n. 39/2017.



Legata ai ricavi si evidenzia la criticità, già emersa nel corso del 2020, di un aumento dell'esposizione del credito verso l'inquilinato dovuto alla mancanza di risorse da parte dei conduttori per effetto della crisi indotta dalla pandemia.

Infine, AGECE si è attivata anche per il conseguimento di ricavi derivanti dalla fruizione di bonus (non Superbonus 110%) per il risparmio energetico messi a disposizione dallo Stato.

2.1.3 Costi

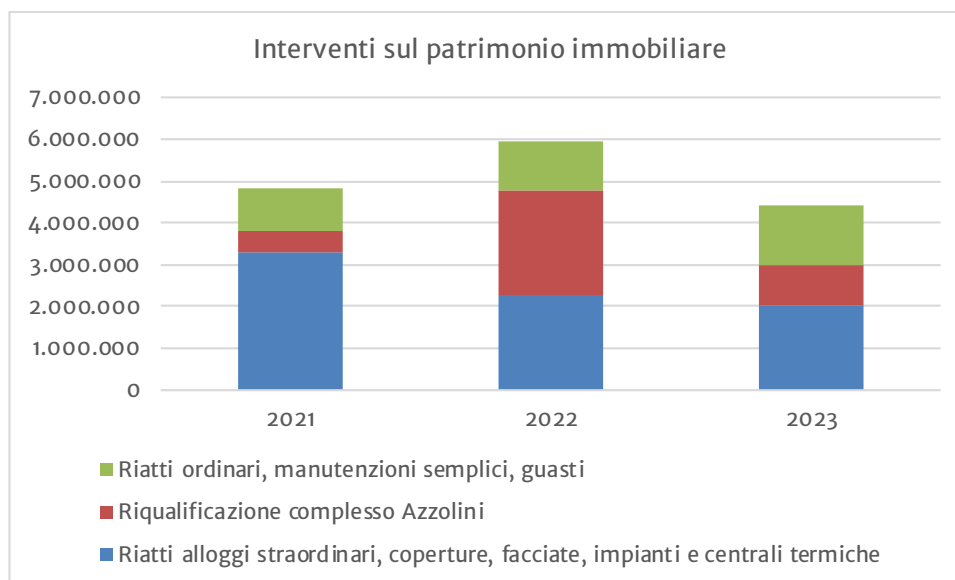
A favore del patrimonio immobiliare, l'Azienda, come già evidenziato in precedenza, ha dovuto necessariamente riprogrammare il progetto di minimizzazione del numero di alloggi sfitti volto a rendere disponibile all'utenza il massimo numero possibile di unità destinate alla locazione.

Pertanto, il recupero dell'arretrato di alloggi attualmente non occupati, derivante dalla differenza registrata tra il numero di rilasci e il numero di quelli che si riescono a mettere a disposizione, è stato rimodulato estendendone la durata oltre il 2023, anziché completarlo entro la fine del 2022 come previsto nella precedente pianificazione (c.d. Progetto "Riatti" e "Task Force Turnover").

Si sottolinea che questo programma, a mano a mano che si procede con le attività di rilievo svolte dall'ufficio tecnico, sta subendo continui aggiornamenti che portano a qualificare la maggior parte gli interventi, dal punto di vista del bilancio, come manutenzione straordinaria anziché ordinaria, alla luce della corposità degli interventi e dell'evidenza di sempre maggiori necessità manutentive. Non è escluso quindi che la distribuzione tra interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria stimata preventivamente per il 2022 e 2023, possa subire a consuntivo una diversa ripartizione.

Il dettaglio degli interventi previsti, ordinari e straordinari a favore del patrimonio immobiliare è riportato nella tabella sottostante:

	2021	2022	2023
Riatti alloggi straordinari, coperture, facciate, impianti e centrali termiche	3.295.000	2.270.000	2.000.000
Riqualificazione complesso Azzolini	500.000	2.500.000	1.000.000
Riatti ordinari, manutenzioni semplici, guasti	1.050.000	1.200.000	1.400.000
TOTALE INTERVENTI	4.845.000	5.970.000	4.400.000



I dati, pur essendo stati ridimensionati rispetto alle originarie programmazioni, mostrano valori assolutamente “di spessore”, sia dal punto di vista economico che finanziario, dell’impegno di AGECE a favore del patrimonio immobiliare.

L’obiettivo di massimizzare l’occupazione degli immobili proseguirà anche tramite le disponibilità derivanti sia dal Programma Operativo Regionale FESR 2014-2020, che dal DGR 1885/2018, grazie ai quali nel corso del triennio saranno sottoposte ad interventi straordinari ulteriori unità immobiliari.

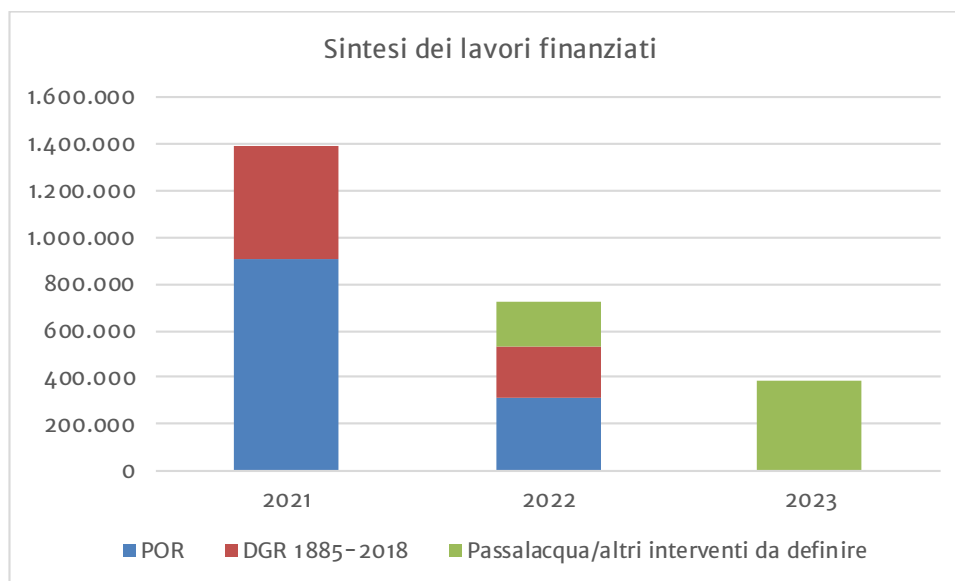
Si evidenzia anche che, grazie al target raggiunto nella realizzazione dei primi avvisi POR, sarà possibile riattare, nel 2021, ulteriori otto alloggi finanziati dalla Regione Veneto.

Per quanto riguarda l’attività cantieristica, si ricorda che AGECE, oltre all’impegno legato ai propri finanziamenti, svolge ruoli 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, riguarda gli alloggi siti nei complessi in zona Saval di via Dandolo, via Maddalena e via Faliero e proseguirà con ulteriori interventi, il primo dei quali avrà per oggetto il complesso di Via Spagnolo.

Le previsioni di questa attività sono sempre estremamente variabili in relazione agli stati di avanzamento dei lavori e 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.

La sintesi dei lavori finanziati previsti nel triennio è riportata nella tabella sottostante:

	2021	2022	2023
POR FESR 2014-2020	910.994	312.157	
DGR 1885-2018	480.000	224.686	
Passalacqua/altri interventi da definire		189.279	389.279
TOTALE	1.390.994	726.122	389.279



il progetto della "Qualità dell'abitare" non è stato inserito nella tabella precedente in quanto non ancora certo l'ottenimento del finanziamento, per cui si avranno notizie più precise nella seconda metà del 2021. Come già anticipato, AGECE ha costituito uno specifico gruppo di lavoro per cercare di sfruttare al meglio i benefici messi a disposizione dallo Stato tramite il Superbonus, nonché a chiarire le categorie di immobili che possono beneficiare di altri bonus già precedentemente attivi, ovvero le tipologie di interventi già programmati che possono essere ricompresi in tale ambito.

Nonostante le prime analisi mostrino un'ampia possibilità di applicazione, che permetterebbe ad AGECE di intervenire in maniera ancora più massiccia sul patrimonio immobiliare, è stato preferito un approccio prudente nella loro quantificazione, in attesa di maggiore chiarezza sull'applicazione, oltre che della conferma della proroga dei benefici in tutto il triennio di pianificazione.

Per quanto riguarda invece il Superbonus, sono allo studio progetti tramite Partnership Pubblico Privato volti alla conclusione di contratti di partenariato che costituiscono un complesso fenomeno giuridico e che necessitano di un approccio multidisciplinare nella gestione, con affiancamento di qualificate figure giuridiche, economiche e tecniche. AGECE con le sole proprie forze non potrebbe affrontare una così ampia e complessa mole di attività e di conoscenze specifiche rispettando, nel contempo, i tempi attualmente imposti per l'ottenimento dei benefici.

Da ultimo, si ricorda che al momento nel settore immobiliare è compreso il contratto di service verso la controllata AGECE Onoranze Funebri Spa, che è in fase di revisione e aggiornamento. Per maggior coerenza è in fase di valutazione lo spostamento di questo ricavo nell'Area Direzionale.

2.1.4 Headcount

È inteso che un maggior impiego di risorse per la realizzazione degli interventi ordinari e straordinari va di pari passo con un adeguamento dell'organico dedicato a tali attività, per cui nel 2021 è stato previsto un ulteriore potenziamento della struttura tecnica, già iniziato nel 2019, che non si limiterà alla mera sostituzione del personale andato in pensione.

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

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Dipendenti al 31/12	39	39	44	48	48	48

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.

Un canone così elevato non consente né attività di sviluppo né investimenti significativi né una accurata manutenzione degli immobili in gestione, come peraltro verrà meglio specificato in seguito.

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.

A tali obiettivi si aggiungeranno una forte innovazione tecnologica ed informatica nei gestionali del settore al fine di efficientare l'erogazione dei servizi di manutenzione. Di conseguenza si avrà un miglioramento della qualità dei servizi resi all'utenza e l'ottimizzazione delle risorse (attivando con il nuovo sistema gestionale un sistema di "Trouble Ticketing") ed il costante monitoraggio delle attività.

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

L'intera struttura organizzativa del settore immobiliare sarà oggetto di analisi e revisione.

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 Immobiliare sono sostenute sia da fonti esterne (finanziamenti pubblici nazionali e non), che da fonti interne.

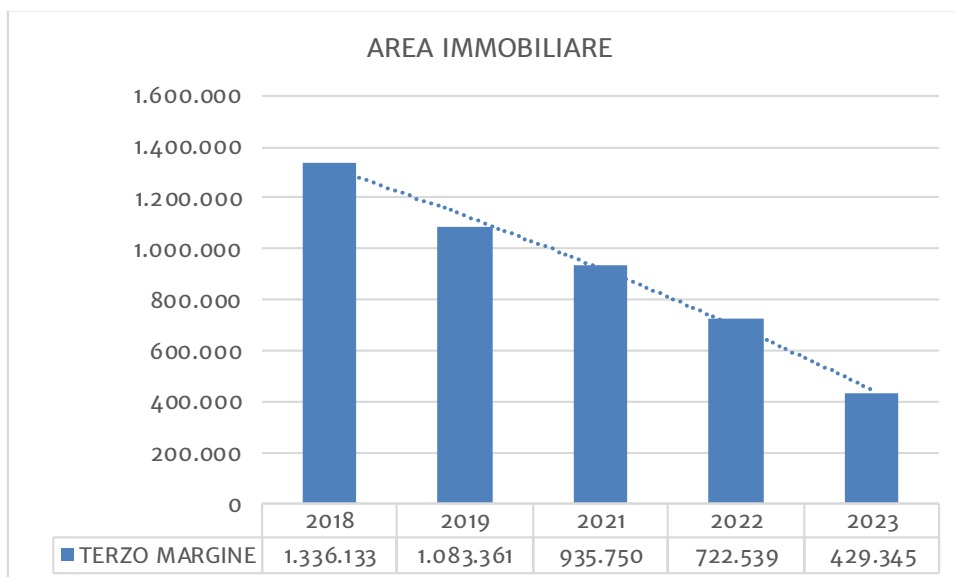
In particolare, l'attività del c.d. "progetto riatti" e "task force turnover" sarà inserita e finanziata per la quota ordinaria completamente da mezzi annuali di bilancio, mentre gli interventi straordinari saranno garantiti da fonti derivanti dalla disponibilità finanziaria aziendale e graveranno economicamente sul Conto Economico per le quote annuali di ammortamento (fino al 2036).

Sono poi in fase di avvio i progetti "Qualità dell'Abitare" e "Superbonus110%"

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



Area Immobiliare	2018	2019	2021	2022	2023
RICAVI	13.281.180	12.971.882	11.165.000	11.591.584	11.914.279
Altri ricavi	832.888	856.941	750.640	736.080	699.087
TOTALE RICAVI	14.114.068	13.828.823	11.915.640	12.327.664	12.613.366
COSTI DIRETTI - beni	-716.465	-721.458	-8.898	-8.898	-8.698
COSTI DIRETTI - servizi	-5.592.736	-4.640.086	-4.036.888	-4.378.590	-4.769.061
COSTI DIRETTI - personale	-2.358.816	-2.669.083	-2.751.019	-2.764.713	-2.776.395
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-1.183.070	-1.354.057	-1.702.803	-1.879.628	-2.053.749
COSTI DIRETTI - altro	-1.688.073	-1.917.733	-1.233.105	-1.233.142	-1.232.468
TOTALE COSTI DIRETTI	-11.539.160	-11.302.416	-9.732.714	-10.264.972	-10.840.371
PRIMO MARGINE	2.574.909	2.526.407	2.182.926	2.062.692	1.772.995
COSTI INDIRETTI - beni	-12.807	-51.077	-11.184	-11.047	-10.903
COSTI INDIRETTI - servizi	-168.985	-299.545	-221.574	-222.411	-221.671
COSTI INDIRETTI - personale	-934.922	-967.628	-958.701	-1.049.003	-1.056.305
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-36.249	-41.727	-43.972	-45.933	-43.130
COSTI INDIRETTI - altro	-95.997	-86.468	-20.363	-20.381	-20.265
TOTALE COSTI INDIRETTI	-1.248.960	-1.446.445	-1.255.794	-1.348.774	-1.352.273
SECONDO MARGINE	1.325.949	1.079.963	927.133	713.918	420.722
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	10.184	3.399	8.617	8.621	8.624
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	10.184	3.399	8.617	8.621	8.624
TERZO MARGINE	1.336.133	1.083.361	935.750	722.539	429.345



I dati sopra riportati sono suscettibili di variazioni, anche consistenti, in relazione alle modifiche della legislazione regionale di settore di cui si è trattato al paragrafo "...2.1.1.1 Legge Regionale n. 39/2017...".

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.



Come noto, il fabbisogno manutentivo del patrimonio immobiliare è notevolmente più ampio in termini di interventi e di impiego di risorse, rispetto a quanto portato avanti dall'Azienda con il *c.d. Progetto "Riatti" e "Task Force Turnover"*, che mira al rapido ripristino della disponibilità locativa dell'alloggio sfitto e con i nuovi progetti "Qualità dell'abitare" e "Superbonus110%" per il recupero di immobili.

Si ricorda che i fabbricati ERP necessitano con crescente urgenza, in ragione della vetustà, di interventi di ristrutturazione complessivi (es. coperture e facciate, interventi di messa in sicurezza, antisismici), senza citare l'opportunità di eseguire interventi mirati alla riqualificazione energetica.

Come riportato al precedente punto 2.3, l'attuale canone non consente né attività di sviluppo, né investimenti significativi, né una accurata manutenzione degli immobili in gestione.

Sarà quindi una responsabilità dell'Amministrazione Comunale, assunta però con piena consapevolezza, valutare se AGECE debba limitarsi all'ordinaria e minima gestione del patrimonio, ovvero se possa avere un programma di sviluppo sostenibile con le proprie risorse economiche e finanziarie, a scapito di un minor canone a vantaggio del Comune.

In linea quindi con quanto previsto dalla delibera C.C. n. 42, si suggerisce una revisione del contratto di servizio, nel senso di una auspicata sensibile riduzione del canone ovvero il suo reinvestimento a favore di programmi di sviluppo aziendale e di mantenimento del patrimonio, previamente concordati con il Comune stesso.

Tale riduzione potrebbe in effetti rivelarsi necessaria a causa del nuovo regime di determinazione dei canoni ERP, a seguito dell'entrata in vigore delle modifiche alla nuova legge regionale di settore, più volte evocata, che porterà alla riduzione dei ricavi da locazione ed al probabile azzeramento dei margini di redditività del settore, oggi positivi ed unica fonte per procedere ai programmi di ripristino degli alloggi sfitti ed a poche altre necessarie manutenzioni, ma non sufficienti per avviare interventi di ristrutturazione di interi fabbricati ERP vetusti.

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

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;

Il triennio rappresenta per l'area farmacie di AGECE un momento di avvio di nuovi progetti per incrementare i servizi attualmente offerti, nonché di rilancio dell'immagine, contribuendo per circa il 32% al totale dei ricavi aziendali.

Gli elementi di novità che si intendono avviare già tra il 2021 e il 2022 sono:

1. l'ampliamento dell'orario di apertura della farmacia Olimpia, con estensione del servizio anche al fine settimana;
2. lo spostamento della farmacia Cadidavid in nuova sede più ampia e maggiormente visibile, lungo un'arteria ad alto traffico in prossimità di un piccolo centro commerciale;
3. l'avvio di un servizio di e-commerce.

Queste modifiche porteranno ad un tendenziale miglioramento del margine complessivo dell'area, nonostante la continua contrazione della spesa sanitaria nazionale.

I nuovi progetti sopra citati hanno infatti l'obiettivo di incrementare non solo i ricavi, ma anche gli utili parziali, migliorando così la copertura dei costi diretti.

Questo effetto è migliorato anche dal contenimento del costo del personale dell'area: nel triennio infatti, non solo non sono state previste modifiche di organico per le farmacie fisiche, ma anche si prevede una diversa redistribuzione dello stesso in base alle mutate esigenze organizzative a seguito dei pensionamenti previsti nel triennio, il tutto con l'obiettivo del contenimento dei costi.

Permangono per l'area gli effetti negativi degli interessi passivi del mutuo, che portano, a livello di terzo margine, una perdita complessiva, che i nuovi progetti tenderanno a contenere.

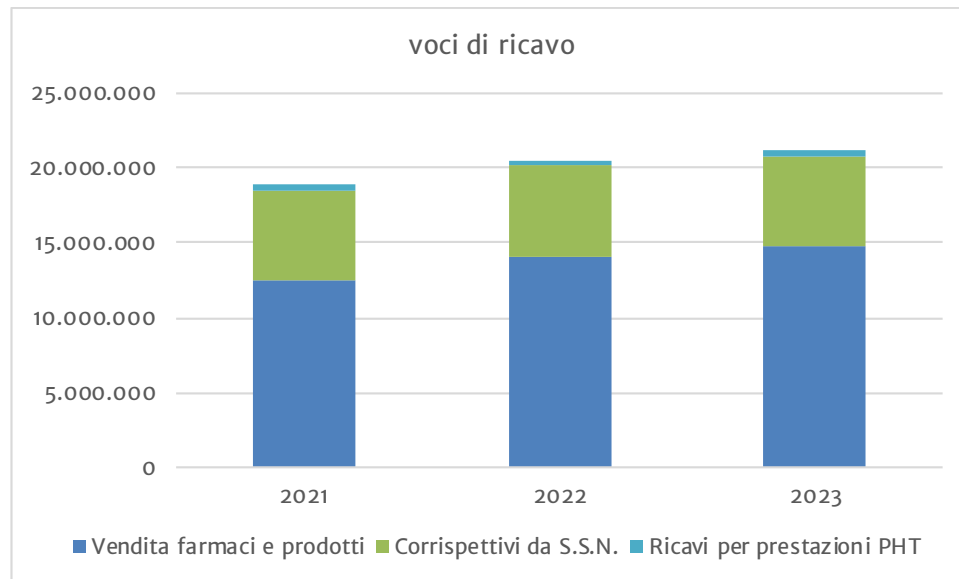
Si ricorda anche che il Servizio Sanitario Nazionale ha ridotto ampiamente i rimborsi relativi ai farmaci convenzionati, dando priorità alla distribuzione diretta degli stessi (PHT), limitando così i margini legati a questa categoria di farmaci.

3.1.1 Ricavi

I dati di ricavo stimati nel triennio mostrano un trend di tendenziale crescita, grazie anche all'introduzione del servizio di e-commerce e alla maggiore capacità di vendita libera da parte dei farmacisti, a compensazione della riduzione della quota legata al servizio sanitario nazionale.

Nella tabella seguente sono sintetizzate le principali voci di ricavo:

PRODOTTO	2021	2022	2023
Vendita farmaci e prodotti	12.548.959	14.134.515	14.769.282
Corrispettivi da S.S.N.	6.000.827	6.073.257	6.042.983
Ricavi per prestazioni PHT	314.191	317.333	320.506
TOTALE	18.863.977	20.525.105	21.132.771



Inoltre, per contenere i fattori legati alla contrazione della spesa dipendente dal Servizio Sanitario Nazionale, penalizzanti dal punto di vista economico, AGECE ha intrapreso un percorso di cambiamento della connotazione storica delle farmacie stesse, per trasformarle in “farmacie dei servizi”. 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. In questo ambito si pone ad esempio l'attivazione del servizio di tamponi rapidi già avviato dal mese di gennaio presso la farmacia Olimpia.

L'obiettivo che si pone AGECE è quello di creare farmacie di “prossimità” intese come punto di “tramite” tra Medico di medicina generale e 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 screening per la prevenzione e diagnosi precoce dei tumori del colon retto, per proseguire con servizi quali l'autoanalisi e programmi di educazione alimentare, e con la Croce Verde di Verona per il servizio infermieristico (servizio per ora sospeso da Marzo 2020 causa Covid19), nonché l'ottenimento dello status di “farmacia oncologica”, in quattro realtà in cui gli spazi a disposizione sono adeguati a fornire questa tipologia di servizio.

E' anche allo studio, secondo quanto previsto dal cosiddetto “Decreto Rilancio” l'implementazione del servizio di vaccinazione presso le farmacie comunali sfruttando le competenze e la professionalità dei farmacisti delle 13 Farmacie Comunali.

Tutte queste attività perseguono l'obiettivo di creare la figura di “farmacista di famiglia” al fianco del medico di base. In questo senso tutte le farmacie del gruppo sono già coinvolte nell'ambito del progetto regionale a sostegno dei pazienti cronici, ritiro referti e Cup.

In aggiunta, a partire dal 2021, è previsto un progetto di rilancio dell'immagine delle farmacie cittadine, che proseguirà nel triennio, al fine di definirne un nuovo posizionamento strategico ed un unico format che renda le 13 farmacie percepibili come gruppo, a prescindere dalla collocazione sul territorio.

Alla luce del fatto che le vendite on-line di prodotti disponibili in farmacia sono in continuo aumento rispetto agli anni precedenti (fonte Iqvia), AGECE ha inserito nel presente budget l'avvio di un servizio di e-commerce, che si ritiene possa partire ad inizio 2022. Con l'e-commerce ci si pone l'obiettivo di offrire prodotti per le

categorie di automedicazione e parafarmaci a prezzi favorevoli, nonché campagne stagionali mirate a particolari categorie di clientela.

Il servizio è stato pensato con la massima flessibilità possibile, esternalizzando le attività che possono essere svolte da terzi, in modo da far fronte nel miglior modo possibile alle potenziali, e di attuale difficile valutazione, variazioni dei volumi di vendita rispetto a quelli stimati.

È in fase di valutazione anche la possibile implementazione, in una delle attuali farmacie in gestione ad AGECE, di un servizio di FarmaMat ed il possibile lancio di un sistema di Fidelity card.

3.1.2 Costi

La principale voce di costo per l'area risulta essere l'acquisto farmaci, che nel triennio varia come esposto nella tabella seguente:

	2021	2022	2023
Acquisto medicinali e prodotti per farmacia	11.499.908	12.875.152	13.296.185
Prestazioni servizio PHT	62.319	62.630	62.943
TOTAL	18.863.977	20.525.105	21.132.771

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

Preme evidenziare che i contratti in essere con grossisti e fornitori diretti di farmaci e prodotti assicureranno ad AGECE nel 2021 il mantenimento del margine complessivo sui beni venduti. Per il biennio successivo il margine è stato posto in continuità, alla luce dell'attuale capacità di negoziazione dell'Azienda e risulterà ridotto in ragione dell'introduzione del servizio di e-commerce che, per essere concorrenziale, lavorerà su margini più contenuti, puntando su volumi maggiori.

3.1.3 Headcount

Il personale dell'area è nel triennio costante, e si riduce in ragione dei pensionamenti di dipendenti che non si intendono sostituire con nuovi assunti. Sarà invece necessario, per l'avvio del servizio di e-commerce provvedere all'assunzione di personale specializzato nella vendita on-line.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Dipendenti al 31/12	68	71	71	72	72	72

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

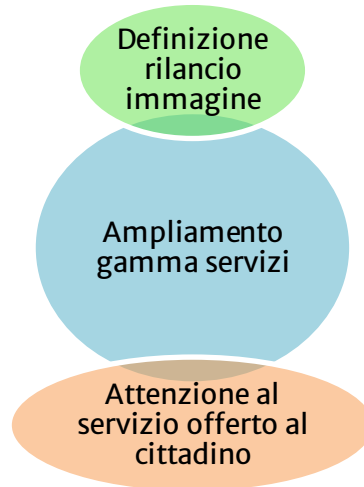
L'ambito territoriale dei servizi erogati si identifica con quello comunale dove operano le tredici farmacie cittadine capillarmente distribuite. L'obiettivo è quello di assicurare gli stessi servizi in tutte le farmacie, di diventare un punto di riferimento, di informazione e presidio sanitario, nei quartieri in cui sono ubicate. Non è prevista una politica di espansione territoriale al di fuori del Comune di Verona.

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 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 dallo Stato. 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. AGEC 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.

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. AGEC favorisce la formazione e la specializzazione dei farmacisti, affinché possano rappresentare un punto di riferimento nel 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, 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 € 25.000.000; 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.

Vedi successivo punto 6.6.

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

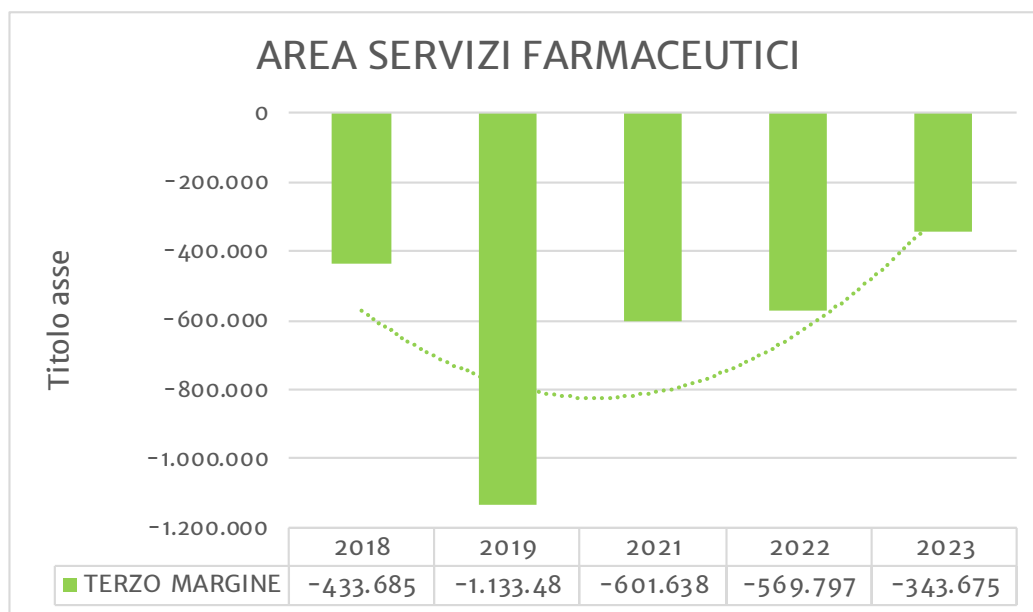
L'azienda manterrà le esistenti collaborazioni con Enti del settore farmaceutico operanti sul territorio (ASL, Regione). Sono allo studio anche accordi di collaborazione con aziende di gestione di farmacie pubbliche similari ad AGECE, con le quali condividere know-how nel campo commerciale e gestionale.

3.8 i programmi generali di investimento e modalità di finanziamento;

Mezzi propri di bilancio.

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

Area Servizi Farmaceutici	2018	2019	2021	2022	2023
RICAVI	18.710.805	18.038.230	18.549.786	20.207.772	20.812.265
Altri ricavi	1.038.855	437.819	398.901	444.522	444.797
TOTALE RICAVI	19.749.660	18.476.049	18.948.687	20.652.295	21.257.062
COSTI DIRETTI - beni	-11.759.624	-11.224.167	-11.525.611	-12.918.228	-13.344.410
COSTI DIRETTI - servizi	-625.968	-715.892	-656.086	-798.729	-793.289
COSTI DIRETTI - personale	-4.085.690	-4.198.993	-3.986.093	-4.072.081	-4.077.957
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-321.527	-276.338	-305.623	-321.807	-336.757
COSTI DIRETTI - altro	-332.968	-215.939	-327.363	-350.983	-351.171
TOTALE COSTI DIRETTI	-17.125.777	-16.631.329	-16.800.776	-18.461.829	-18.903.584
PRIMO MARGINE	2.623.883	1.844.720	2.147.910	2.190.465	2.353.478
COSTI INDIRETTI - beni	-13.486	-31.921	-4.864	-4.971	-5.073
COSTI INDIRETTI - servizi	-176.705	-259.760	-202.216	-203.608	-205.753
COSTI INDIRETTI - personale	-922.814	-832.649	-891.465	-975.539	-996.593
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-44.903	-50.910	-50.616	-54.560	-51.725
COSTI INDIRETTI - altro	-112.216	-78.308	-18.352	-18.756	-18.852
TOTALE COSTI INDIRETTI	-1.270.124	-1.253.549	-1.167.513	-1.257.433	-1.277.997
SECONDO MARGINE	1.353.758	591.172	980.397	933.032	1.075.481
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	-1.787.443	-1.724.656	-1.582.036	-1.502.830	-1.419.156
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	-1.787.443	-1.724.656	-1.582.036	-1.502.830	-1.419.156
TERZO MARGINE	-433.685	-1.133.485	-601.638	-569.797	-343.675



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 ed è previsto nel 2020 rispetto al 2019 un aumento del 30%.

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.

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

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 e bar-banqueting
- 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 (dal 2020 questo settore è stato inserito all'interno dell'Area Ristorazione Eventi).

In generale, anche se in maniera diversa, tutte le attività dell'area (maggiormente rispetto alle aree precedenti) sono influenzate dall'incertezza legata all'emergenza epidemiologica da Covid-19, in conseguenza della quale AGECE ha predisposto il presente piano programma ipotizzando una prudenziale e graduale ripresa delle attività economiche nel triennio. Alla luce dell'attuale situazione, per il 2021 sono state poste le medesime condizioni riscontrate nel 2020 per tutti i servizi sopra citati, ad eccezione del servizio di ristorazione scolastica.

Per quest'ultimo infatti si è ipotizzata, per il 2021, questa organizzazione:

- si sono strutturati servizi aggiuntivi volti a garantire la massima prevenzione possibile da rischi di contagio e diffusione del virus;
- si è rivista l'organizzazione del servizio al fine di mantenere gli impegni presi con l'Amministrazione Comunale per quanto riguarda il piano di internalizzazione delle scuole, utilizzando risorse umane provenienti dal settore bar/banqueting;
- a partire da luglio del 2021 è stato ipotizzato un ritorno alla normalità, in condizioni pre-Covid

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

4.1.1 Macrosettore Ristorazione ed Eventi e Musei

4.1.1.1 Settore ristorazione scolastica e bar/banqueting

Come anticipato nel precedente paragrafo, si è ipotizzato il prolungamento dell'effetto dell'emergenza epidemiologica fino alla fine dell'anno scolastico 2020/2021 e quindi almeno fino al 30/06/2021. Da luglio 2021 è stato previsto il ritorno ad una condizione di "normalità" nell'erogazione del servizio.

Le mutate condizioni del servizio nel primo semestre 2021 effettuata sono state desunte da quanto rilevato ad inizio dell'anno scolastico 2020/2021, quando AGECE, in accordo con l'Amministrazione Comunale, ha posto in essere una diversa organizzazione del servizio e fornito servizi aggiuntivi connessi all'emergenza COVID19 (ad esempio il triage etc).

Il triennio comprende anche le modifiche organizzative legate al completamento del processo di internalizzazione del servizio, richiesto dal Comune di Verona, in assenza di modifiche dettate dalla situazione emergenziale.



L'obiettivo del completamento del processo di internalizzazione ha portato alla riattivazione delle cucine delle scuole Primarie Lenotti e Messedaglia, nel 2021, e sarà completato con l'internalizzazione delle ultime cinque scuole rimanenti (Solinas, Dall'Oca Bianca, Ariosto, Europa Unità, Don Mercante) nel corso del 2022. Per questi plessi è stata prevista la riattivazione della cucina interna, per la preparazione in loco dei pasti.

4.1.1.1.1 Ricavi

Essendo i ricavi dell'attività di ristorazione derivanti in via esclusiva dal canone sottoscritto con il Comune di Verona, si ricorda che nel 2021 è in scadenza l'appendice al contratto di servizio per la ristorazione scolastica e i servizi ausiliari.

In termini numerici per il 2021 rimane valido l'importo del canone ancora in essere (€19.055.000), maggiorato del rimborso dei maggiori costi legati all'emergenza epidemiologica, pari a €1.483.000.

Per il biennio successivo, sarà necessario rideterminare tale importo per consentire ad AGECE di avvicinarsi ad un tendenziale pareggio di settore, altrimenti non perseguibile contestualmente al completamento del piano di internalizzazione. Relativamente al servizio Bar, in considerazione dei risultati economici rilevati nell'ultimo biennio, AGECE ha ipotizzato nel corso del 2021 la concessione a terzi della gestione, con l'obiettivo di ridurre l'impatto economico, negativo, del servizio sulla gestione aziendale.

Il servizio garantirà quindi solamente una remunerazione per l'affidamento a terzi dell'attività.

4.1.1.1.2 Costi

Tra i costi che si ritiene di evidenziare, il principale risulta quello per il pasto veicolato, che nel 2021 subirà un aumento per i maggiori servizi necessari fino al cessare ipotetico dell'emergenza epidemiologica. Lo stesso dicasi per il costo del personale, che nel 2021 vede un forte incremento rispetto al 2022 e 2023 a causa dei maggiori costi per servizi necessari per contrastare la diffusione ed il contagio da Covid-19. Nel 2021 AGECE farà ricorso a risorse interinali per far fronte alle richieste dell'Amministrazione Comunale di alcuni servizi aggiuntivi.

Il personale dipendente attualmente operativo nell'attività bar, sarà inserito nell'ambito della riorganizzazione del servizio di ristorazione scolastica per la riapertura delle cucine.

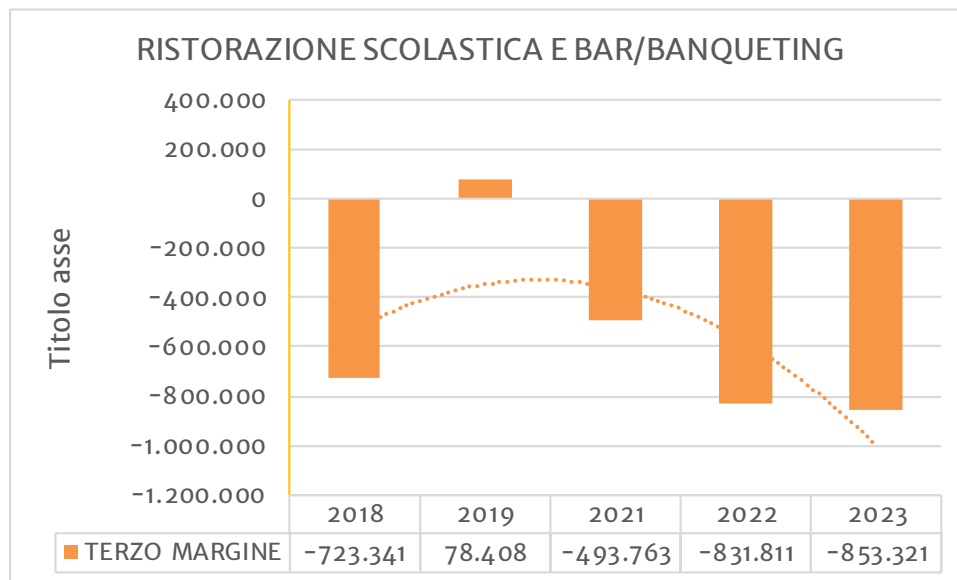
Infine, per effetto dell'internalizzazione, per le derrate alimentari si presume si sosterranno nel triennio costi in aumento

4.1.1.1.3 Headcount

Il personale dell'area è sostanzialmente costante nel triennio. Le variazioni sono legate a spostamenti tra servizi della stessa area, ovvero a cessazioni per pensionamenti.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Dipendenti al 31/12	277	299	307	309	308	308

Ristorazione Scolastica e Bar/Banqueting	2018	2019	2021	2022	2023
RICAVI	18.235.572	19.410.589	20.566.500	19.060.000	19.065.000
Altri ricavi	146.032	108.273	80.347	86.562	86.581
TOTALE RICAVI	18.381.603	19.518.863	20.646.847	19.146.562	19.151.581
COSTI DIRETTI - beni	-1.539.794	-1.615.509	-2.051.524	-1.905.336	-1.905.336
COSTI DIRETTI - servizi	-7.466.970	-7.016.840	-7.412.361	-7.219.180	-7.224.030
COSTI DIRETTI - personale	-8.778.949	-9.531.977	-10.460.661	-9.560.669	-9.560.669
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-172.870	-142.827	-194.069	-222.009	-237.704
COSTI DIRETTI - altro	-82.400	-76.019	-74.564	-73.299	-73.175
TOTALE COSTI DIRETTI	-18.040.982	-18.383.172	-20.193.179	-18.980.493	-19.000.913
PRIMO MARGINE	340.621	1.135.690	453.668	166.070	150.668
COSTI INDIRETTI - beni	-5.784	-13.837	-8.231	-8.282	-8.342
COSTI INDIRETTI - servizi	-161.697	-291.086	-229.249	-218.033	-219.155
COSTI INDIRETTI - personale	-699.617	-646.448	-663.289	-723.131	-737.587
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-33.987	-44.579	-34.769	-36.431	-26.819
COSTI INDIRETTI - altro	-170.849	-65.532	-12.551	-12.645	-12.716
TOTALE COSTI INDIRETTI	-1.071.934	-1.061.481	-948.090	-998.523	-1.004.619
SECONDO MARGINE	-731.313	74.209	-494.423	-832.453	-853.951
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	7.972	4.199	659	643	630
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	7.972	4.199	659	643	630
TERZO MARGINE	-723.341	78.408	-493.763	-831.811	-853.321



4.1.1.2 settore "Verona dall'Alto"

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

Tale servizio sta notevolmente risentendo della crisi economica connessa all'evento pandemico con conseguente contrazione del settore turismo, che, non mostrando segnali di ripresa nel breve futuro, ha spinto AGECE a prevedere per il 2021 i medesimi risultati conseguiti nel 2020, e una crescita progressiva nel biennio successivo, senza però raggiungere i livelli pre-COVID19 nel triennio in esame.

4.1.1.2.1 Ricavi

Come già evidenziato in premessa, per la Torre dei Lamberti permane la criticità del biglietto unico con la Galleria d'Arte Moderna, che risulta oneroso per la sola salita alla Torre, e talvolta un deterrente nelle fasce orarie in cui le due attrazioni non sono contemporaneamente aperte al pubblico. Pertanto si chiede con forza all'Amministrazione Comunale la possibilità di rivedere l'attuale contratto relativo al biglietto d'ingresso, già scaduto al 31/12/2020, al fine di poter gestire in maniera separata, con tariffe differenziate, l'emissione dei biglietti per Torre e Galleria.

Anche per la Funicolare di Castel San Pietro, valgono le considerazioni già esposte legate dell'emergenza epidemiologica in atto.

Le condizioni presenti nel contratto quinquennale con il Comune di Verona per la gestione dell'impianto, permetteranno ad AGECE di ottenere ricavi in leggero aumento nel 2021 rispetto al 2020, in ragione del diverso valore del ticket venduto, posti poi in crescita nel biennio successivo nell'ipotesi della ripresa del comparto turismo.

Il piano prevede la possibilità per AGECE, in un'ottica pluriennale, di apportare modifiche agli orari di apertura, di organizzare eventi, nonché di intervenire sull'automazione, migliorando la qualità del servizio e riducendo contestualmente i costi del personale.

E' evidente che il piano, sul primo biennio di esercizio, risente ancora dei mancati ricavi per la ridotta affluenza di turisti.

4.1.1.2.2 Costi

Relativamente alla torre dei Lamberti i costi principali sono quelli connessi al personale necessario per tenere aperta l'attrazione turistica.

Per quanto riguarda invece la Funicolare, nel primo biennio risente l'effetto dei maggiori costi da sostenere in vista degli interventi quinquennale e decennale per il rinnovamento dell'impianto stesso, nonché degli

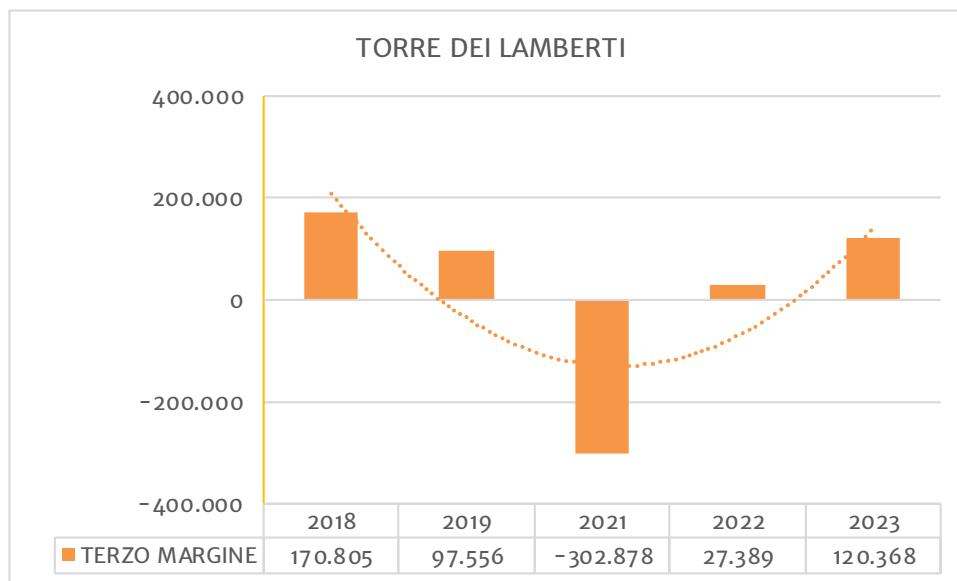


investimenti in automazione, ma rappresenta una vera scommessa nel tentare di valorizzare un impianto ed un'area della città unici per le caratteristiche che li contraddistinguono.

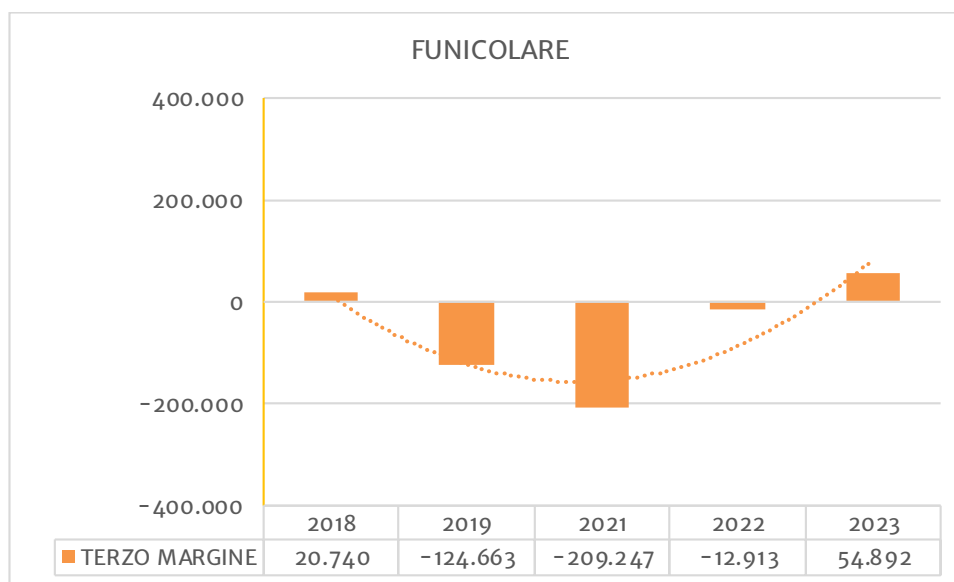
4.1.1.2.3 Headcount

Il personale è previsto in diminuzione per effetto degli investimenti in automazione sulla Funicolare

Torre dei Lamberti	2018	2019	2021	2022	2023
RICAVI	627.776	641.764	133.000	475.000	570.000
Altri ricavi	10.536	1.350	1.753	1.430	1.431
TOTALE RICAVI	638.312	643.114	134.753	476.430	571.431
COSTI DIRETTI - beni	-29.519	-38.421	-10.400	-21.000	-23.500
COSTI DIRETTI - servizi	-80.874	-99.428	-82.445	-76.186	-76.341
COSTI DIRETTI - personale	-300.383	-325.854	-282.526	-287.353	-287.353
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-3.884	-2.694	-14.498	-15.253	-14.384
COSTI DIRETTI - altro	-3.138	-4.297	-2.858	-2.880	-2.906
TOTALE COSTI DIRETTI	-417.799	-470.694	-392.727	-402.673	-404.484
PRIMO MARGINE	220.513	172.420	-257.974	73.758	166.946
COSTI INDIRETTI - beni	-396	-1.629	-281	-278	-279
COSTI INDIRETTI - servizi	-7.376	-16.852	-9.426	-9.166	-9.202
COSTI INDIRETTI - personale	-34.428	-49.465	-32.921	-34.571	-35.035
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-1.647	-2.646	-1.707	-1.790	-1.497
COSTI INDIRETTI - altro	-6.138	-4.409	-587	-585	-587
TOTALE COSTI INDIRETTI	-49.986	-75.002	-44.923	-46.389	-46.601
SECONDO MARGINE	170.528	97.418	-302.896	27.369	120.346
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	277	138	18	20	23
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	277	138	18	20	23
TERZO MARGINE	170.805	97.556	-302.878	27.389	120.368



Funicolare	2018	2019	2021	2022	2023
RICAVI	309.426	330.116	120.000	330.000	390.000
Altri ricavi	2.165	925	1.685	1.374	1.373
TOTALE RICAVI	311.591	331.041	121.685	331.374	391.373
COSTI DIRETTI - beni	-565	-10.106	-8.000	-8.000	-8.000
COSTI DIRETTI - servizi	-47.778	-130.561	-110.672	-120.008	-120.127
COSTI DIRETTI - personale	-217.219	-264.122	-144.209	-144.081	-144.081
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-607	-1.268	-3.910	-6.664	-6.340
COSTI DIRETTI - altro	-1.357	-1.642	-40.488	-40.503	-33.022
TOTALE COSTI DIRETTI	-267.526	-407.699	-307.280	-319.256	-311.569
PRIMO MARGINE	44.065	-76.658	-185.595	12.118	79.804
COSTI INDIRETTI - beni	-76	-1.190	-51	-53	-51
COSTI INDIRETTI - servizi	-3.354	-11.791	-4.496	-4.457	-4.439
COSTI INDIRETTI - personale	-15.570	-30.468	-18.161	-19.554	-19.605
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-664	-1.838	-672	-693	-547
COSTI INDIRETTI - altro	-3.794	-2.790	-280	-283	-281
TOTALE COSTI INDIRETTI	-23.457	-48.076	-23.659	-25.040	-24.922
SECONDO MARGINE	20.607	-124.735	-209.254	-12.922	54.882
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	132	71	8	9	11
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	132	71	8	9	11
TERZO MARGINE	20.740	-124.663	-209.247	-12.913	54.892



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

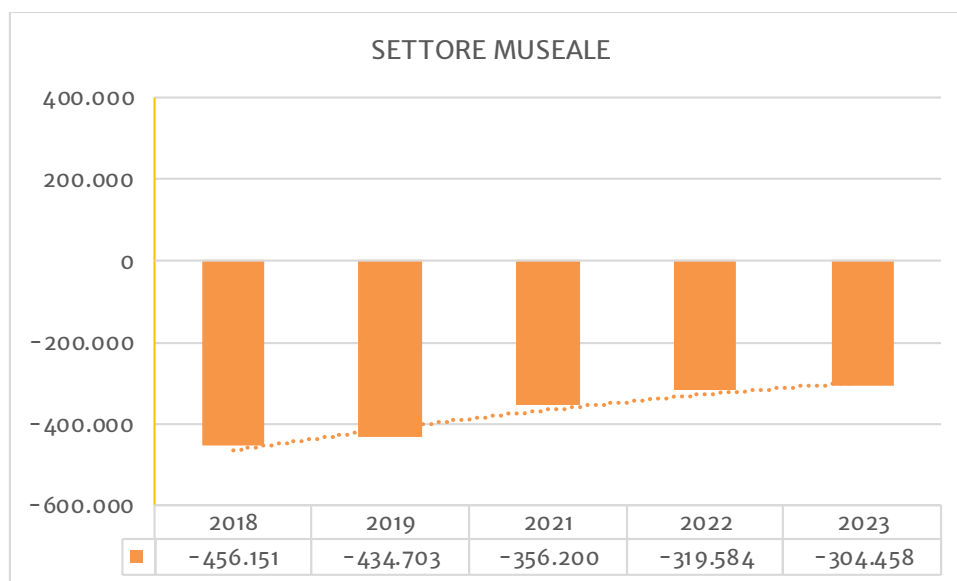
Come già evidenziato in precedenti relazioni, questo settore raccoglie in particolar modo quelle risorse che a causa di inidoneità allo svolgimento delle mansioni di operatore polivalente presso le scuole, non possono essere impiegate nel settore ristorazione. Ha una connotazione fortemente sociale, peraltro prevista dal contratto ristorazione in essere.

L'unica voce di ricavo di questa attività deriva dalla remunerazione del costo del personale riconosciuta dal Comune di Verona nell'ambito dei vari contratti afferenti a questo servizio.



In considerazione del fatto che a dicembre 2020 è scaduta la proroga del contratto relativo ai servizi presso gli impianti sportivi ed uffici, e ad aprile 2021 scadrà anche il contratto relativo ai servizi di custodia e guardiania presso i siti museali, si rende necessaria una ridefinizione delle condizioni contrattuali che porti almeno alla copertura dei costi diretti di settore, e se possibile anche di quelli indiretti. Il servizio cronicamente risulta in perdita già al primo margine, perdita che nel triennio risulta in diminuzione solo per effetto del minor numero di persone impiegate.

<u>Settore Museale</u>	2018	2019	2020	2021	2022
RICAVI	717.606	534.733	385.000	393.000	374.000
Altri ricavi	11.951	3.166	6.730	5.459	5.450
TOTALE RICAVI	729.557	537.900	391.730	398.459	379.450
COSTI DIRETTI - beni	-41				
COSTI DIRETTI - servizi	-9.658	-15.256	-7.979	-8.037	-7.975
COSTI DIRETTI - personale	-1.075.890	-883.650	-680.720	-649.572	-619.116
COSTI DIRETTI - altro	-6.518	-8.141	-4.890	-4.899	-4.889
TOTALE COSTI DIRETTI	-1.092.107	-907.046	-693.589	-662.508	-631.980
PRIMO MARGINE	-362.550	-369.146	-301.859	-264.048	-252.530
COSTI INDIRETTI - beni	-269	-437	-177	-178	-166
COSTI INDIRETTI - servizi	-14.405	-19.752	-14.432	-13.527	-12.588
COSTI INDIRETTI - personale	-58.753	-38.821	-37.287	-39.324	-37.493
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-2.774	-2.736	-1.824	-1.884	-1.095
COSTI INDIRETTI - altro	-17.753	-3.947	-638	-640	-603
TOTALE COSTI INDIRETTI	-93.954	-65.693	-54.357	-55.553	-51.945
SECONDO MARGINE	-456.504	-434.840	-356.217	-319.601	-304.475
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	354	137	17	18	17
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	354	137	17	18	17
TERZO MARGINE	-456.151	-434.703	-356.200	-319.584	-304.458



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

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

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

Non sono applicate tariffe per il servizio di ristorazione scolastica mentre sono previste per la Torre dei Lamberti e per la Funicolare di Castel San Pietro. Si auspica che la revisione del contratto di servizio, di durata pluriennale, attui la possibilità di ridefinizione delle tariffe applicabili al fine di rendere sostenibile il servizio correlato.

Anche relativamente al contratto di servizio museale, se non si troverà una soluzione diversa dall'applicazione di una tariffa oraria predefinita, la stessa dovrà perlomeno essere tale da garantire la copertura totale delle spese sostenuta dall'azienda.

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



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

A tali obiettivi si aggiungeranno un forte innovazione tecnologica ed informatica nei gestionali del settore al fine di efficientare l'erogazione dei servizi di ristorazione con il conseguente miglioramento del risultato economico di settore e di migliorare i servizi resi all'utenza.

4.4.1 *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.

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

Vedi successivo punto 6.6

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

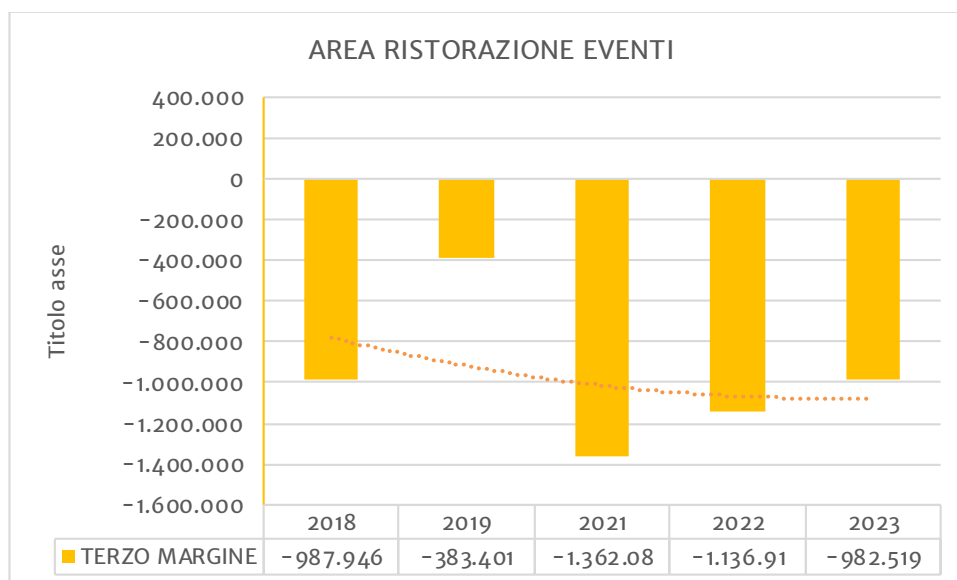
Alla data odierna non sono previsti accordi e collaborazioni.

4.7 i programmi generali di investimento e modalità di finanziamento;

Gli investimenti nel settore saranno coperti da mezzi propri.

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

	2018	2019	2021	2022	2023
RICAVI	19.890.379	20.917.202	21.204.500	20.258.000	20.399.000
Altri ricavi	170.684	113.716	90.514	94.826	94.836
TOTALE RICAVI	20.061.063	21.030.917	21.295.014	20.352.826	20.493.836
COSTI DIRETTI - beni	-1.569.919	-1.664.036	-2.069.924	-1.934.336	-1.936.836
COSTI DIRETTI - servizi	-7.605.280	-7.262.085	-7.613.458	-7.423.411	-7.428.474
COSTI DIRETTI - personale	-10.372.440	-11.005.603	-11.568.116	-10.641.675	-10.611.219
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-177.362	-146.788	-212.478	-243.926	-258.428
COSTI DIRETTI - altro	-93.413	-90.099	-122.800	-121.582	-113.991
TOTALE COSTI DIRETTI	-19.818.414	-20.168.612	-21.586.775	-20.364.929	-20.348.947
PRIMO MARGINE	242.649	862.306	-291.760	-12.103	144.888
COSTI INDIRETTI - beni	-6.525	-17.093	-8.740	-8.792	-8.839
COSTI INDIRETTI - servizi	-186.833	-339.481	-257.603	-245.184	-245.384
COSTI INDIRETTI - personale	-808.367	-765.202	-751.658	-816.579	-829.720
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-39.072	-51.799	-38.973	-40.798	-29.957
COSTI INDIRETTI - altro	-198.533	-76.678	-14.056	-14.153	-14.187
TOTALE COSTI INDIRETTI	-1.239.331	-1.250.253	-1.071.029	-1.125.505	-1.128.087
SECONDO MARGINE	-996.682	-387.947	-1.362.790	-1.137.608	-983.199
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	8.735	4.545	701	689	680
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	8.735	4.545	701	689	680
TERZO MARGINE	-987.946	-383.401	-1.362.088	-1.136.919	-982.519



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

- Gestione del servizio di refezione scolastica.

L'attuale contratto di servizio è valido fino al 31/12/2036, con revisione triennale relativa agli accordi economici 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 la piano industriale di affidamento del servizio in house (da esternalizzazione del servizio con razionalizzazione dei costi a internalizzazione completa con relativi necessari investimenti ed assunzione di personale) che porterà, seppur in miglioramento, 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. L'azienda pertanto propone, a seguito dell'avanzamento del progetto di massima, di proporre all'Amministrazione Comunale un progetto esecutivo relativo a tutto il settore con una correlata proposta di modifica del corrispettivo previsto.

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

L'attuale contratto scade 31/12/2036 mentre il contratto con il Comune di Verona per la vendita di biglietti d'accesso cumulativi Torre dei Lamberti e GAM (Galleria d'Arte Moderna) è scaduto al 31/12/2020 ed attualmente in proroga temporanea al 30/11/2021.

Si evidenzia la necessità di svincolare i biglietti di accesso alla Torre da quelli di accesso al GAM, pur nel mantenimento delle sinergie esistenti per entrambi i comparti permettendo ad AGECE di sviluppare una propria autonoma politica commerciale di settore.



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

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;

Anche l'Area cimiteriale risentirà nel triennio degli effetti dell'acquisto del complesso Azzolini. Infatti, mentre la programmazione delle attività cimiteriali, ordinarie e straordinarie, non subirà variazioni, è stato necessario posticipare oltre il 2023 un importante intervento di riqualificazione del cimitero Monumentale.

5.1.1 Ricavi

Nel triennio, oltre alle ordinarie attività legate alla mortalità, riprenderanno le attività di esumazione programmate e le concessioni di tombe di famiglia, che porteranno ad una crescita dei ricavi.

Nel triennio proseguiranno inoltre le operazioni di estumulazione dei loculi scaduti che, ad eccezione del cimitero di Parona, dovrebbero rendere disponibili un numero di manufatti sufficiente a soddisfare le richieste delle famiglie.

I ricavi per concessione di loculi e cellette si stimano in lieve aumento in ragione della tendente diminuzione delle sepolture in loculo a favore di quelle in celletta cineraria, la cui tariffa di concessione è significativamente più bassa, nonché al presupposto di mantenimento del costo della concessione nell'arco del triennio.

Nel corso del 2021 inizieranno le operazioni legate all'esumazione ordinaria di un campo di sepoltura all'interno del cimitero Barbieri, che porterà ad un incremento di ricavi indotto anche dalle varie operazioni cimiteriali collegate.

Nel 2021 si ipotizza di procedere alla concessione di tombe di famiglia già esistenti, sia nuove che decadute o rinunciate, mentre per il biennio successivo, viste le numerose richieste da parte delle famiglie veronesi, AGECE ha previsto la costruzione di nuove tombe la cui concessione potrà avvenire dal 2022 grazie all'ottenimento del nulla osta da parte di Onorcaduti Roma per procedere alla riqualificazione del campo militare presso il cimitero Monumentale.

È anche intenzione dell'Azienda procedere con un progetto di decadenza dalla concessione per quei manufatti che si trovano in evidente stato di abbandono, a seguito del quale si ritiene si potrà avere un aumento di ricavi generato dalle nuove concessioni.

Anche il servizio di cremazione, che ad oggi funziona a pieno regime rispetto alle disponibilità delle zone di conservazione dei feretri, che sono anche state potenziate alla fine del 2020 in ragione principalmente della mortalità legata alla pandemia, si stima possa avere ricavi in crescita grazie all'investimento in ulteriori celle frigorifere (eseguito a fine 2020) e al revamping dello stesso impianto di cremazione oltre ad interventi mirati nell'arco di tutto il triennio.

Per raggiungere questi risultati sarà necessario ridefinire e meglio organizzare gli spazi del polo crematorio, delle celle mortuarie e delle camere ardenti, oltre che rivedere in toto il sistema di movimentazione e

conservazione dei feretri in tutte le sue fasi: ricevimento/conservazione/movimentazione/posizionamento sul piano di carico dell'impianto di cremazione.

Il servizio di illuminazione votiva, alla luce dei dati più aggiornati relativi ai contratti, si stima invece in leggero calo nel triennio, stante la scelta di numerosi concessionari di non attivare questa tipologia di servizio.

5.1.2 Costi

L'ampiezza del patrimonio cimiteriale gestito richiede notevoli risorse per manutenzione ordinaria ai quali si aggiungono quelle necessarie per interventi ordinari di manutenzione delle apparecchiature a servizio dell'impianto di cremazione, in attesa di un revamping generale che, nelle attuali condizioni di utilizzo, si stima avverrà tra il 2024 e il 2025.

In ciascun anno del triennio è anche previsto l'acquisto di cellette, per soddisfare la sempre maggiore richiesta di questa tipologia di manufatto. Le attività cimiteriali saranno svolte da ditte esterne e avranno un incremento costo dovuto sia al nuovo affidamento dei servizi iniziato a fine 2020, che prevede un rialzo dell'importo contrattuale in base all'attuale andamento dei prezzi, che ai maggiori servizi richiesti in capitolato e comprendono i costi aggiuntivi per le esumazioni programmate nel Cimitero Monumentale e per alcuni servizi accessori.

Oltre agli interventi straordinari già citati, sono previsti anche la realizzazione di un cimitero per animali d'affezione (tra il 2021 e il 2022), la costruzione di una palazzina per loculi nel cimitero di Parona (a partire dal 2022), nonché il posizionamento di parapetti per la sicurezza dell'utenza e un progetto di abbattimento delle barriere architettoniche all'interno del cimitero Monumentale.

5.1.3 Headcount

Di seguito la tabella con il personale dell'area che è previsto in calo nel triennio, in ragione del pensionamento di due dipendenti, che attualmente non si prevede di sostituire. E' comunque in valutazione una precisa analisi del fabbisogno del personale di quest'area, da dove ultimamente la società ha attinto risorse prevedendo solo la parziale sostituzione. I risultati di questo studio potrebbero modificare negli anni futuri lo headcount specifico di quest'area.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Dipendenti al 31/12	26	29	32	32	30	30

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.

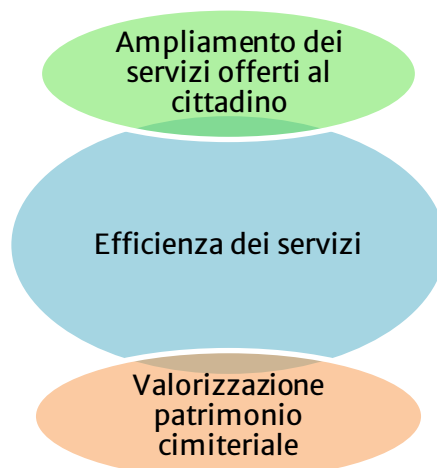
5.3 le politiche tariffarie derivanti dagli indirizzi fissati in proposito dal Comune

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.

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, da una parte dalla situazione di emergenza pandemica in corso da marzo 2020, che richiede di dedicare l'utilizzo dell'impianto alla cremazione dei defunti a seguito di funerale, dall'altra dalle imminenti campagne 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 di revamping.

Dovranno essere altresì avviate l'operazione di esumazione 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 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.

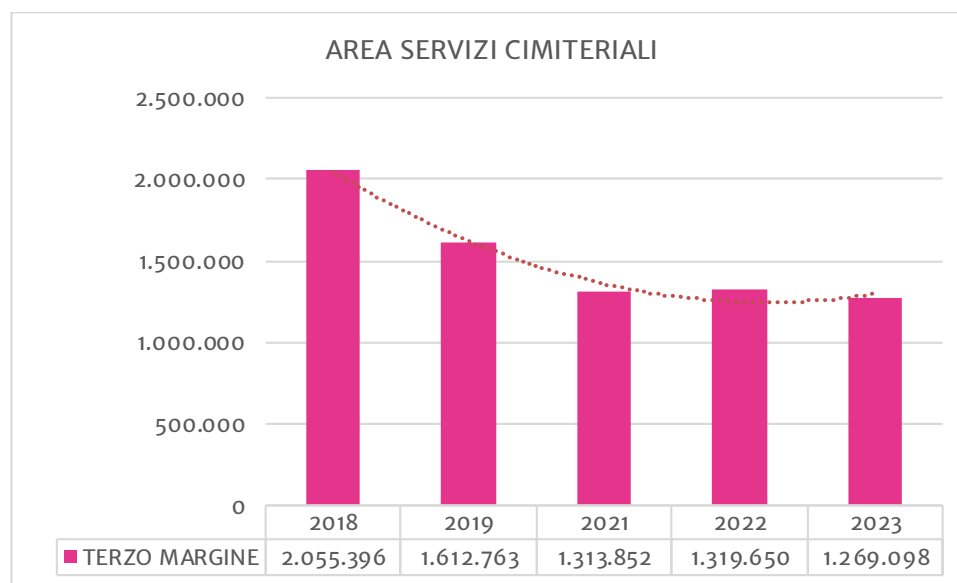
5.8 i programmi generali di investimento e modalità di finanziamento

Attraverso mezzi propri di bilancio.



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

Area Servizi Cimiteriali	2018	2019	2021	2022	2023
RICAVI	6.535.392	5.962.641	6.581.000	6.983.000	7.273.000
Altri ricavi	48.460	257.426	149.575	148.189	148.185
TOTALE RICAVI	6.583.852	6.220.067	6.730.575	7.131.189	7.421.185
COSTI DIRETTI - beni	-17.914	-68.932	-36.454	-36.454	-33.454
COSTI DIRETTI - servizi	-2.328.310	-2.286.741	-3.030.815	-3.349.496	-3.630.157
COSTI DIRETTI - personale	-1.190.953	-1.321.791	-1.383.729	-1.347.273	-1.346.491
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-211.098	-131.581	-174.080	-242.104	-273.230
COSTI DIRETTI - altro	-416.336	-401.208	-349.858	-369.932	-400.068
TOTALE COSTI DIRETTI	-4.164.611	-4.210.253	-4.974.937	-5.345.260	-5.683.400
PRIMO MARGINE	2.419.241	2.009.814	1.755.638	1.785.929	1.737.786
COSTI INDIRETTI - beni	-5.003	-13.283	-10.207	-10.186	-10.180
COSTI INDIRETTI - servizi	-57.242	-87.019	-85.385	-84.082	-83.744
COSTI INDIRETTI - personale	-258.481	-258.027	-322.703	-347.655	-351.620
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-12.958	-15.485	-16.636	-17.527	-16.343
COSTI INDIRETTI - altro	-33.684	-24.527	-7.085	-7.067	-7.051
TOTALE COSTI INDIRETTI	-367.367	-398.341	-442.017	-466.517	-468.939
SECONDO MARGINE	2.051.874	1.611.473	1.313.622	1.319.412	1.268.847
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	3.522	1.289	230	238	251
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	3.522	1.289	230	238	251
TERZO MARGINE	2.055.396	1.612.763	1.313.852	1.319.650	1.269.098



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.

6 AREA DIREZIONALE



“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

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

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:

- identificazione del responsabile risorse umane attraverso una selezione pubblica e riorganizzazione degli uffici;
- 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.
- riorganizzazione dell'area ristorazione/eventi/Verona dall'alto/Museale, trasformandola in una BU Facility;
- riorganizzazione dell'area patrimonio in una BU Property.

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 sistemistiche e quelle in ambienti di sviluppo e piattaforme software;
- c. formazione agli attuali operatori per aggiornamento su nuove piattaforme software e tecnologie;
- d. attivazione di un'organizzazione dove ogni settore aziendale abbia un referente informatico principale e un referente secondario; gli informatici, a loro volta, saranno referenti / specializzati su almeno due aree aziendali;
- e. implementazione del sito aziendale e implementare in misura crescente servizi on - line;
- f. 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);
- g. aggiornare / standardizzare / semplificare / consolidare gli applicativi di base (es. office automation) e quelli specialistici (utilizzati da pochi utenti quali AutoCAD, EasyLex etc.);
- h. implementazione di soluzioni di mercato per la gestione patrimoniale, manutenzioni, inquilinato e per il settore ristorazione.



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*

- analisi trimestrale 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 18001;
- perfezionamento della reportistica mensile a supporto della direzione e delle varie aree di business con 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.

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);



- 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);
- analizzare e pianificare le modalità per completare 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;
- 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.

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.

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.



AGEC 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 Partecipazione in AGECE Onoranze Funebri Spa

AGECE intende perseguire con la propria partecipata un'azione strategica volta a migliorarne anche i risultati economici.

6.1.7.1 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 è ora 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	2021	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%	64,00%	67,00%	70,00%
N° funerali/anno AGECE	1994	1818	1793	1863	1759	1753	1666	1591			
di cui INTERNI	1582	1458	1395	1490	1429	1412	1390	1246			
di cui PARTENZE, ESTERNI ECC.	412	360	398	373	330	341	276	345			
N° decessi nel Comune di Verona	3300	3157	3035	3355	3256	3477	3455	3342			
N° funerali interni nel Comune	2242	2148	2067	2319	2157	2251	2223	2059			

Per ottenere questo risultato si vuole 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.

6.1.7.2 *definizione obiettivi*

L'assegnazione di una chiara definizione degli obiettivi in termini di volumi e margini per il triennio 2020 – 2022 risulta passaggio fondamentale per la società e si auspica divenga fonte di motivazione sia verso il management che per tutto il personale. Mensilmente sarà fornito ai Soci il report sull'andamento.

6.1.7.3 *riduzione dei costi*

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

6.1.7.4 *razionalizzazione sedi operative*

Sono 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.

6.1.7.5 *investimenti*

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

Si incoraggia 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 ricorda la "Casa funeraria".

6.1.7.6 *cura dell'immagine*

Si suggerisce 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 consiglia 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 contribuirebbe sicuramente al rilancio del brand della società.

Lo stesso valga 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 dovrebbe portare allo sviluppo di una nuova "corporate identity".

6.1.7.7 *Maggiore supporto da parte di AGECE*

Il potenziamento del contratto di service in vigore fra Agece e Agece OF SpA permetterà 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.

6.1.7.8 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, dovrebbe portare ad una più profonda penetrazione del mercato, sia comunale che provinciale, con conseguente incremento delle revenue, a cui potrebbe aggiungersi un ragionevole aumento del prezzo del servizio con conseguente incremento della marginalità.

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

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

6.1.7.9 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 dich, dei redditi)
- Utilizzo SW per la ricerca del defunto

6.1.7.10 obiettivi 2020-2022

Coerentemente con la strategia suggerita si riportano qui di seguito gli obiettivi 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%	>67%	>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 FFLL.

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 AGECE 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 us, tanto che in data 30 dicembre 2020, come sopra detto, l'Azienda ha proceduto alla convocazione delle OO.SS. per l'apertura delle trattative, tuttora in corso.

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.

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 trimestrale 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			



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;

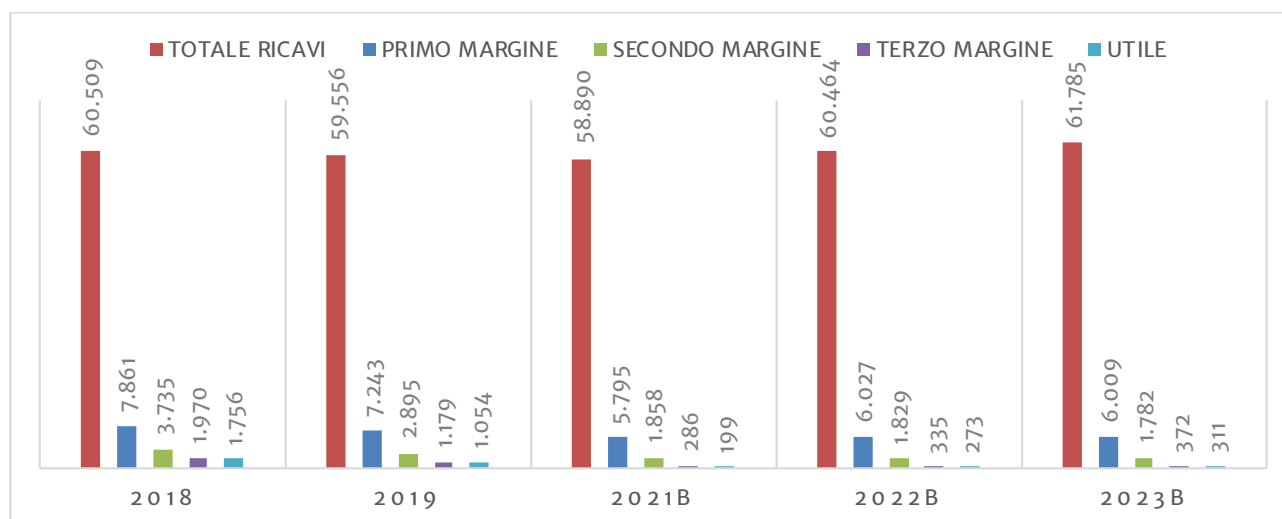
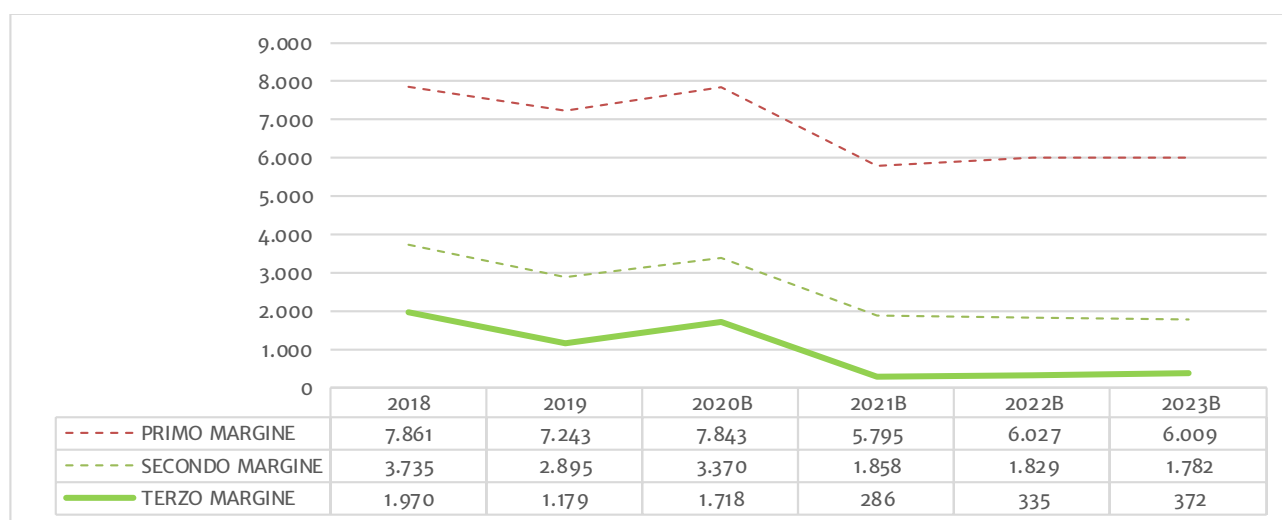
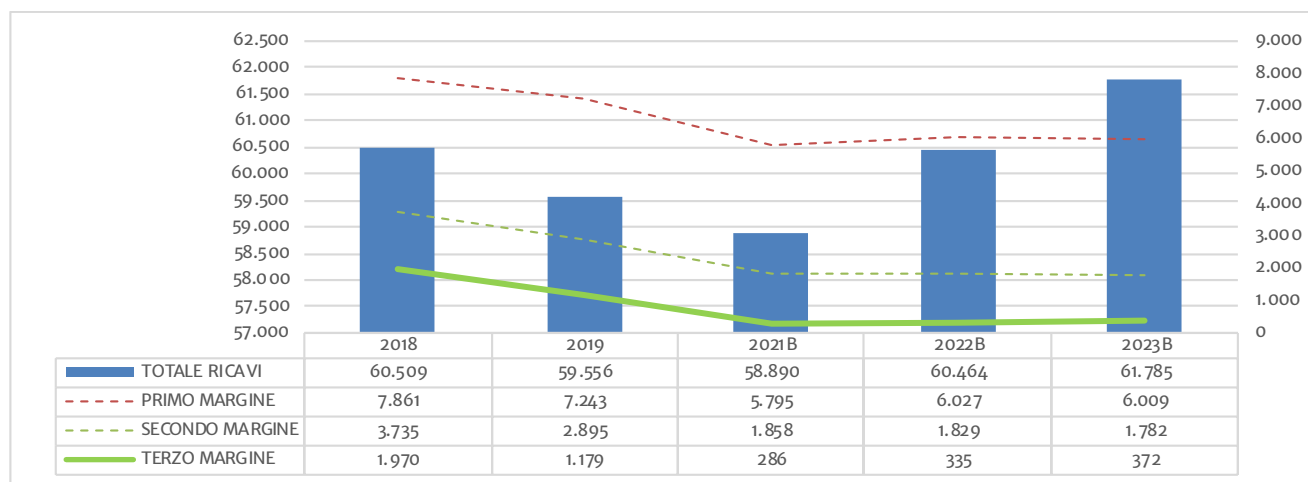
Si rimanda al Budget Triennale 2021-2023 ed agli argomenti trattati nelle descrizioni dei singoli settori.

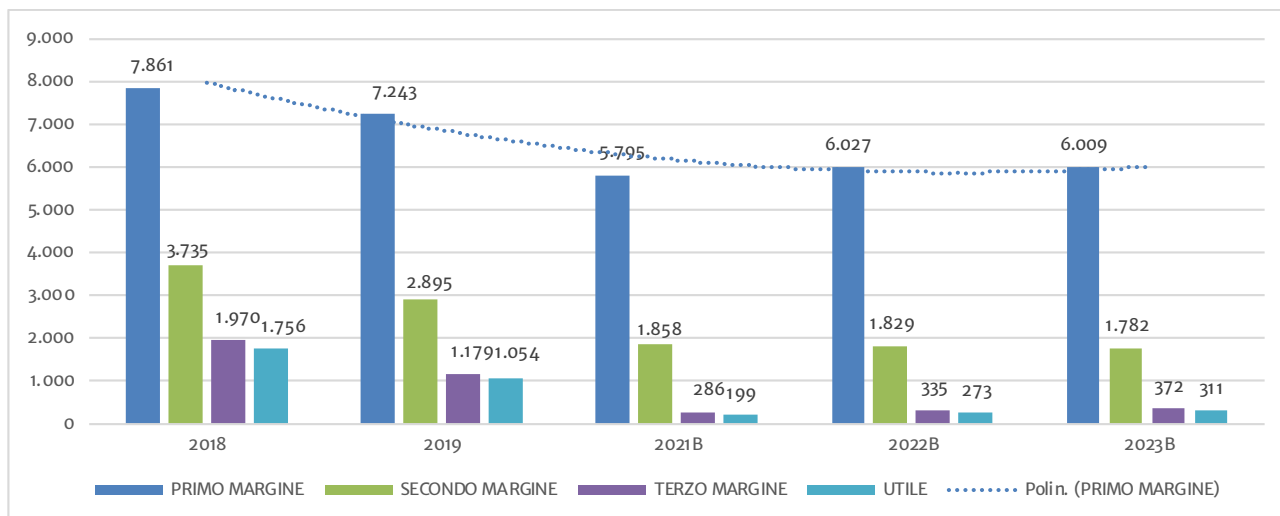
6.9 la dinamica storica dei risultati aziendali e le proiezioni economico finanziarie;

6.9.1 situazione economica

Si riporta di seguito il Budget Triennale a margini 2020-2022 complessivo:

	2018	2019	BDG2021	BDG 2022	BDG 2023
RICAVI	58.417.756	57.889.956	57.500.286	59.040.356	60.398.544
Altri ricavi	2.090.887	1.665.901	1.389.630	1.423.617	1.386.905
TOTALE RICAVI	60.508.643	59.555.857	58.889.916	60.463.973	61.785.449
COSTI DIRETTI - beni	-14.063.922	-13.678.592	-13.640.887	-14.897.917	-15.323.399
COSTI DIRETTI - servizi	-16.152.294	-14.904.803	-15.337.248	-15.950.227	-16.620.981
COSTI DIRETTI - personale	-18.007.900	-19.195.471	-19.688.957	-18.825.742	-18.812.061
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-1.893.057	-1.908.764	-2.394.984	-2.687.465	-2.922.163
COSTI DIRETTI - altro	-2.530.789	-2.624.979	-2.033.126	-2.075.639	-2.097.699
TOTALE COSTI DIRETTI	-52.647.962	-52.312.609	-53.095.202	-54.436.989	-55.776.302
PRIMO MARGINE	7.860.681	7.243.247	5.794.714	6.026.984	6.009.147
COSTI INDIRETTI - beni	-37.822	-113.374	-34.995	-34.995	-34.995
COSTI INDIRETTI - servizi	-589.764	-985.804	-766.777	-755.284	-756.551
COSTI INDIRETTI - personale	-2.924.584	-2.823.507	-2.924.527	-3.188.777	-3.234.238
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-133.182	-159.921	-150.197	-158.818	-141.155
COSTI INDIRETTI - altro	-440.430	-265.980	-59.856	-60.356	-60.356
TOTALE COSTI INDIRETTI	-4.125.782	-4.348.587	-3.936.353	-4.198.229	-4.227.296
SECONDO MARGINE	3.734.900	2.894.661	1.858.362	1.828.755	1.781.851
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	-1.765.002	-1.715.423	-1.572.487	-1.493.282	-1.409.601
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	-1.765.002	-1.715.423	-1.572.487	-1.493.282	-1.409.601
TERZO MARGINE	1.969.897	1.179.238	285.875	335.473	372.250





6.9.2 situazione finanziaria

In generale l'acquisto e l'avvio del programma di riqualificazione dell'intero complesso Azzolini assorbiranno una notevole quota della liquidità disponibile, solo parzialmente compensata da fonti di autofinanziamento (ammortamenti).

Nel triennio si avrà una riduzione della liquidità determinata da un insieme di fattori, i cui principali sono:

- l'acquisto degli immobili Azzolini
- la riqualificazione del complesso stesso
- le opere straordinarie a favore del patrimonio immobiliare (riatti e rifacimento parti comuni)
- l'importo delle rate del mutuo acceso per l'acquisto del ramo d'azienda farmacie.

Tutte queste iniziative saranno finanziate esclusivamente con la liquidità aziendale, senza ricorrere ad ulteriori strumenti finanziari connessi al capitale di debito, di accesso praticamente impossibile per le restrizioni introdotte dal contratto di mutuo in essere con Dexia Crediop e la situazione di forte tensione con il medesimo istituto di credito con cui si sta paventando un probabile contenzioso.

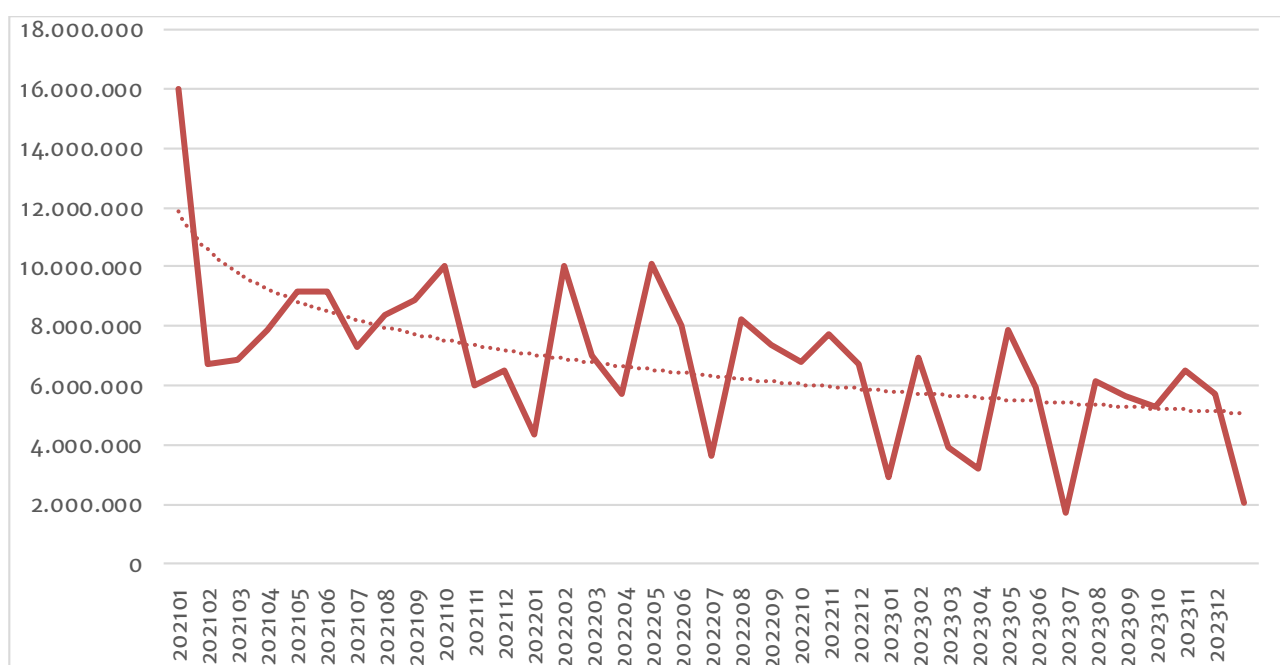
E' evidente che l'acquisto delle case Azzolini e la relativa riqualificazione, sommati alle altre iniziative aziendali, porteranno ad una continua erosione della liquidità, che rimarrà entro limiti sostenibili per AGECE a condizione che venga rispettata la puntualità dell'Amministrazione comunale nel pagamento delle fatture dei canoni dei vari servizi, in particolare, a partire dal 2022, procedendo con il pagamento anticipato trimestrale del canone della ristorazione scolastica e permettendo così ad AGECE, soprattutto nei mesi in cui le normali uscite finanziarie sono aggravate dalle rate del mutuo della gestione farmaceutica, di mantenere un saldo positivo della liquidità.

Si riporta di seguito il rendiconto finanziario del triennio in esame:

	2021	2022	2023	tot piano
+ EBIT	1.858.362	1.828.755	1.781.851	5.468.968
- imposte	-86.780	-62.266	-61.384	-210.430
+ ammortamenti e accantonamenti	3.620.405	3.928.109	4.136.355	11.684.869
FLUSSO CIRCOLANTE DELLA GESTIONE CORRENTE (autof. potenziale)	5.391.986	5.694.598	5.856.822	16.943.406
- variazione del Capitale Circolante Netto	847.811	2.092.455	-71.313	2.868.953
FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE CORRENTE (autof. reale)	6.239.797	7.787.053	5.785.509	19.812.359
- flussi in uscita netti per investimenti operativi	-14.879.497	-6.280.761	-3.616.000	-24.776.259
FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE OPERATIVA (FCFO)	-8.639.700	1.506.292	2.169.509	-4.963.900
-rimborso delle passività finanziarie	-1.440.751	-1.480.898	-1.564.578	-4.486.227
-interessi passivi	-1.572.487	-1.493.282	-1.409.601	-4.475.370
FLUSSO DI CASSA DISPONIBILE PER GLI AZIONISTI (FCFE)	-11.652.938	-1.467.888	-804.670	-13.925.496
- Diminuzione di capitale di dotazione				-
- Diminuzione per dividendi				-
FLUSSO DI CASSA DISPONIBILE PER GLI AZIONISTI (FCFE)	-11.652.938	-1.467.888	-804.670	-13.925.496

Posizione finanziaria iniziale	16.000.000	4.347.062	2.879.174
Posizione finanziaria finale	4.347.062	2.879.174	2.074.504

Il rendiconto mostra nel triennio una notevole diminuzione della liquidità disponibile, che, osservando i valori ad inizio e fine anno, raggiunge il proprio valore minimo verso la fine del periodo. Va ricordato però che nel corso dell'anno la liquidità subisce delle oscillazioni, cospicue, che possono portare il valore della PFN (Posizione Finanziaria Netta) anche al di sotto dei valori mostrati (si veda il grafico sottostante per una più immediata comprensione). Tali valori risultano dalla combinazione delle ipotesi già descritte nei paragrafi precedenti.



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 la necessità di verifica dei contratti di servizio in scadenza al fine di attuare un accertamento degli stessi in ordine alla congruità del corrispettivo e della durata dei medesimi.

A seguito della cd “operazione Azzolini” e della relativa delibera di C.C. n. 42, dal Comune di Verona si sono ottenuti i seguenti sollievi di tipo finanziario:

	Descrizione	Tipologia
i)	Reinternalizzazione del dividendo da utile AGECE del 2019 (€1.001.395)	Finanziario
ii)	Posticipo a dopo il 2023 del pagamento del canone 2020 per il contratto di servizio immobiliare (€490.000,00)	Finanziario

Contrariamente a quanto previsto dalla delibera di C.C. n. 42 non sono stati forniti elementi di sollievo di carattere economico (in particolare riduzione od azzeramento del canone di servizio immobiliare) ed anzi è stata dimostrata una certa fermezza sulla impossibilità di ipotizzare una revisione dei canoni degli altri contratti di servizio in essere prima della loro naturale scadenza, di conseguenza non riflessa in questo documento.

Agec, per ricercare l'equilibrio economico e finanziario del proprio budget previsionale 2021 -23, ha pertanto inserito ulteriori elementi di rettifica, auspicandone la condivisione col suo ente proprietario

	Descrizione	Tipologia
a)	Nessuna distribuzione dell'eventuale utile del triennio 2021-23	Finanziario
b)	Variazione della modalità di fatturazione e del relativo pagamento, per il canone del contratto di servizio relativo alla ristorazione ed ai servizi ausiliari, da mensile posticipato a trimestrale anticipato a partire da Gennaio 2022.	Finanziario
c)	Acquisto del complesso immobiliare Azzolini	Finanziario
d)	Riqualificazione degli stabili del complesso immobiliare Azzolini, che versano in condizioni precarie, causa la loro notevole vetustà.	Finanziario
e)	Riduzione di circa il 50% del programma riatti, per la rapida ristrutturazione degli appartamenti riconsegnati ammalorati, come misura per la riduzione dello sfitto.	Economico/Finanziario
f)	Riduzione e posticipo della riqualificazione delle parti comuni di alcuni complessi immobiliari (tetti, facciate, centrali termiche) in gestione o di proprietà.	Economico/Finanziario
f1)	Riduzione dei costi di manutenzione immobiliare ordinaria nel 2021 con graduale incremento negli anni successivi.	Economico/Finanziario
g)	Posticipo del progetto di riqualificazione del cimitero monumentale.	Economico/Finanziario
h)	Completamento del programma di internalizzazione delle cucine stabilito dall'amministrazione comunale.	Economico/Finanziario
i)	Rinnovo dei contratti di servizio con il Comune di Verona in scadenza tra il 2020 e il 2021 a pari condizioni economiche rispetto agli attuali. <i>(Si ricorda che più volte gli organi statuari di controllo in Agec (Collegio dei revisori) hanno ripetutamente fatto presente, con le loro relazioni, anche all'amministrazione comunale, come sarebbe raccomandabile, per l'auto sostenibilità economico</i>	Economico/Finanziario

	<i>finanziaria di ciascuna area, che tali contratti venissero rinegoziati con lo scopo di raggiungere almeno il pareggio economico dei servizi offerti.</i>	
l)	Esecuzione di alcuni progetti in ambito cimiteriale (tombe di famiglia, cimitero animali d'affezione).	Economico/Finanziario
m)	Avvio di nuovi servizi per il settore farmacie (e-commerce, apertura 7/7, rilocalizzazione farmacia Ca'Di David).	Economico/Finanziario
n)	Ricavi da turismo per la Torre dei Lamberti pari a quelli 2020 per il 2021, in ripresa nel 2022 e 2023.	Economico/Finanziario
o)	Ricavi da Turismo per la Funicolare come da Business Plan presentato nel 2020.	Economico/Finanziario
p)	Termine dei servizi Covid 19 richiesti dal comune di VR, integrativi al contratto ristorazione e servizi ausiliari, con Giugno 2021.	Economico/Finanziario
r)	Ricavi aggiuntivi da riconcessione e concessione di nuove tombe di famiglia per il settore cimiteriale.	Economico/Finanziario

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 "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