



DIREZIONE GENERALE

AGGIORNAMENTO PIANO PROGRAMMA 2018-2022

Approvato con deliberazione del C.d.A. n° 72 del 21 luglio 2020

AGGIORNAMENTO
luglio 2020

Verona, 21 luglio 2020

Ing. ROBERTO NICCOLAI
Presidente del C.d.A. di AGECE

Avv. MAURIZIO ASCIONE CICCARELLI
Vicepresidente

Dott. LUIGI CONTOLINI
Consigliere

Avv. ELENA MARCHESANI
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 l'aggiornamento 2020-2022 del "Piano Programma 2018-2022" approvato con deliberazione del C.d.A. n° 66 del 5 giugno 2018 (successivamente "Piano").

L'iter di approvazione del Piano da parte dell'Amministrazione 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.

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.

Il piano è stato sviluppato con una strategia volta ad ottenere il pareggio di bilancio delle singole aree seppure la remunerazione attualmente prevista dal Comune di Verona per alcuni servizi, ed in particolare della Ristorazione scolastica e del museale, non permette il raggiungimento del break-even se non a livello di totale 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.

1.1 INQUADRAMENTO AZIENDALE E STRUTTURA DEL PIANO PROGRAMMA

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 5 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 specifica ma condivisibili trasversali a tutti i settori aziendali che confluiranno nella c.d Area Servizi Generali.

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 SERVIZI GENERALI	✓ Servizi Generali ✓ Società partecipate

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 l'aggiornamento del "Piano Programma 2018-2022" approvato con deliberazione del C.d.A. n° 66 del 5 giugno 2018 (successivamente "Piano").

In questa sede, pertanto, oltre all'aggiornamento 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 alle richieste di integrazione con un ulteriore aggiornamento reso necessario dalla modificata strategia in ambito del servizio di ristorazione scolastica e di manutenzione degli immobili, argomenti che saranno trattati nei rispettivi 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 2021-2022: **tale effetto accentua maggiormente, come evidenziato nell'esposizione del piano, la necessaria 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 ai 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 succitato 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 costituissero 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 precedente punto b), **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 è stato inserito nell'area immobiliare di cui contribuisce a conseguire i risultati. Esso è stato 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 appare una perdita “strutturale” e che in realtà è dettata da questa precisa – oltre che del tutto condivisibile – 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 31/12/2020	↓
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 09/10/2020	↓
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 31/12/2020	↓



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
o8 - ASSETTO DEL TERRITORIO ED EDILIZIA ABITATIVA	Azioni a favore della residenzialità
	Programmare e pianificare interventi di ERS, favorire il recupero di immobili comunali ad uso abitazione con particolare attenzione al risparmio energetico acquisendoli anche da privati e svolgere attività di coordinamento intersettoriale con AGEc 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

2.1.1 Macrosettore immobiliare

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.

2.1.1.1 Legge Regionale n. 39/2017

Quanto agli effetti della LR 39/2017, avente ad oggetto gli immobili ERP, si rileva, infatti, che in data 17 agosto 2018 furono pubblicati sul BURV i provvedimenti attuativi della Legge Regionale sopra citata, in base alla quale i valori dei ricavi da canoni di locazione sono considerevolmente aumentati, in maniera rilevante rispetto agli anni precedenti.

A far data dal 1° luglio 2019, i canoni dei contratti assoggettati a detta normativa (anche quelli stipulati prima dell'entrata in vigore delle modifiche) hanno registrato notevoli incrementi che hanno determinato maggiori ricavi rispetto agli anni precedenti (ove detta normativa non trovava ancora applicazione).

Senonché, come detto, la situazione è ora radicalmente mutata.

Infatti, con le modifiche al regolamento n. 4/2018 introdotte dalla Giunta della Regione del Veneto nel mese di dicembre 2019, tali incrementi sono stati sensibilmente ridotti, con maggiore accentuazione nel periodo transitorio rappresentato dagli anni 2019 (rectius, dal secondo semestre del 2019) e 2020.

Tali riduzioni sono state materialmente rese disponibili dai programmi regionali a far data dalla fatturazione del mese di marzo 2020 ma trovano applicazione retroattiva e dunque riguardano sia l'esercizio 2019 (per il quale è stato previsto un apposito fondo) sia il 2020 (comprese le mensilità di gennaio e febbraio).



Pertanto, con riferimento all'esercizio 2020, tali riduzioni, alla luce delle fatture emesse dal mese di marzo 2020, comporteranno una contrazione dei ricavi su base annua che è stato possibile stimare in circa €700.000 rispetto alle attese precedenti alla riforma del dicembre 2019.

Nella revisione si è dunque tenuto conto di una diminuzione generalizzata, rispetto alle previsioni, dei ricavi derivanti da tutti i contratti di locazione assoggettati alla L.R. n. 39 del 03/11/2017.

Sempre sul lato dei ricavi, si ritiene opportuno evidenziare le difficoltà economiche determinate dalla situazione legata all'epidemia di coronavirus, a causa delle restrizioni imposte ad una parte rilevante dei conduttori di unità abitative destinate ad attività commerciali.

Da parte di questi ultimi, conseguentemente, sono arrivate numerose richieste di sospensione dei pagamenti mensili e/o riduzione dei canoni. Allo stato attuale non esiste una normativa specifica che autorizzi il conduttore ad una riduzione del canone, ovvero ad una sospensione, ed anzi la normativa emergenziale emanata dalle Autorità prevede aiuti consistenti nella previsione di un credito d'imposta per ottenere il quale è tuttavia necessario dimostrare l'avvenuto pagamento del canone.

La situazione di difficoltà di molte categorie economiche legate alle locazioni commerciali (che potrebbe tradursi anche in recessi unilaterali dai relativi contratti e ad azioni correttive aziendali per cercare di evitarle) giustifica, tuttavia, una certa prudenza cosicché si è previsto un ricavo inferiore (per tale tipologia di immobili) rispetto al 2019 (nonché alle previsioni originarie ipotizzate per il 2020).

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.

Per quanto riguarda gli anni 2021 e 2022, è previsto un aumento dei ricavi per canoni di locazione rispetto al primo anno in esame. Due fattori contribuiscono a tale previsione.

1. Dal 2021, infatti, cesserà il periodo transitorio nella quantificazione dei canoni di locazione degli alloggi soggetti alla L.R. n. 39/2017. Il decorso del periodo transitorio comporterà un prevedibile aumento dei canoni di locazione, almeno per un certo numero di conduttori, la cui conseguenza sarà un incremento dei relativi ricavi, comunque inferiore rispetto al quadro normativo precedente alla riforma del dicembre 2019.

Anche in tal caso, non vi sono strumenti certi che consentano di prevedere con precisione l'entità di tale incremento stimabile circa in € 200.000 annui riflessi per gli anni 2021 e 2022;

2. Il secondo fattore è rappresentato dagli effetti positivi del progressivo avanzamento del programma c.d. "Task Force Riatti" con la finalità di incrementare il numero degli immobili a disposizione della popolazione e dunque produttivi di reddito. Poiché l'incremento dei ricavi è successivo all'ultimazione dei lavori e sconta un certo tempo tecnico per la rilocazione delle unità immobiliari sfitte, si è ritenuto di spalmare tale beneficio nel triennio 2021-2023, con un incremento di circa € 150.000 annui (la rendita, per tutti i 277 alloggi, viene stimata, da dati storici, intorno ad € 580.000). La prevista riduzione del numero degli sfitti dovrebbe riflettersi anche in una riduzione delle spese comuni a carico dell'Azienda. Si è dunque prevista una leggera riduzione della differenza tra i costi per forniture e servizi per spese comuni ed il relativo rimborso da parte dei conduttori (in particolare, si è previsto un leggero incremento del valore di questi ultimi).

E' stato infine pianificato un progressivo incremento, a decorrere dal 2021, dei ricavi derivanti dall'amministrazione di spese comuni (amministrazione di condominii) affidate dai conduttori all'Azienda per una strategia volta a valorizzare le attività svolte internamente.



2.1.1.2 c.d. Progetto “Riatti” e “Task Force Turnover”

L'obiettivo di minimizzare il numero di alloggi sfitti, e di rendere disponibile all'utenza il massimo numero possibile di unità destinate alla locazione, ha portato l'area a pianificare il recupero dell'arretrato di alloggi sfitti, derivante dalla differenza registrata tra il numero di rilasci e il numero di alloggi che si riesce a mettere a disposizione, con un massiccio intervento manutentivo che ricadrà negli anni 2020 e 2021 (c.d. Progetto “Riatti” e “Task Force Turnover”).

Ciò ha portato l'area a pianificare 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, con un massiccio intervento manutentivo previsto per gli anni 2020 e 2021 (c.d. Progetto “Riatti” e “Task Force Turnover”).

Rispetto alle previsioni originarie, su tale programma, così come su tutta l'attività edilizia, aziendale e non, hanno pesantemente influito le misure restrittive dettate dai provvedimenti emergenziali conseguenti alla pandemia.

Tali provvedimenti hanno, da un lato, sospeso, in tutto o in parte l'attività edilizia, dall'altro hanno imposto nuove e più stringenti misure di sicurezza con l'effetto di rallentare lo svolgimento dei lavori (oltre che introdurre elementi di incertezza non ancora del tutto risolti).

Si consideri che anche i tempi amministrativi legati all'attuazione del programma hanno subito gli effetti della normativa emergenziale.

Sul programma riatti, in particolare, influisce anche l'attività di rilievo negli alloggi condotta in parallelo dall'ufficio tecnico e volta anche alla redazione dei piani della sicurezza, che rappresenta il necessario approfondimento dell'originario piano di massima elaborato dalla “Task Force”.

Dall'analisi dei primi 25 alloggi (i rilievi sono già stati condotti su ben 140 alloggi) è emerso che la gran parte degli interventi dovrà essere più rilevante del previsto al punto da qualificarli, ai fini del bilancio, come manutenzione straordinaria anziché ordinaria.

Le previsioni, ferma la volontà aziendale di portare a termine il programma, sono dunque state aggiornate considerando:

A – il rallentamento dell'attività edilizia (e procedimentale) legata al Covid-19;

B – la dilatazione dei tempi di esecuzione degli interventi derivanti dalla loro maggiore entità rispetto alle originarie previsioni di massima;

C – lo “spostamento” di parte degli interventi dalle previsioni di costo della manutenzione ordinaria a quella straordinaria.

Al fine di poter seguire in maniera adeguata sia l'esecuzione degli interventi ordinari che di tale programma straordinario, è necessario proseguire con l'inserimento, iniziato nella seconda metà del 2019 esclusivamente con l'apporto di taluni interinali, di nuove risorse dedicate all'area tecnica, che non si limiti alla mera sostituzione del personale andato in pensione o a fronteggiare l'aumento delle attività affidate a tali strutture.

È evidente che l'effetto positivo sui ricavi derivanti da questi interventi sarà successivo alla realizzazione ed ai relativi costi, e compenserà solo parzialmente i minori ricavi derivanti dall'applicazione della Legge Regionale, verosimilmente a far data dai prossimi esercizi.

La tipologia di contratto con il quale realizzare i riatti "Task Force" è l'accordo quadro, che per definizione ha lo scopo di stabilire le clausole relative agli appalti da aggiudicare durante un dato periodo, in particolare per quanto riguarda i prezzi e, se del caso, le quantità previste. È uno strumento che offre la flessibilità necessaria per la gestione dei lavori di manutenzione, in relazione alle singole esigenze che di volta in volta si vengono a creare. La fase esecutiva dei lavori avviene a seguito della stipula di uno o più contratti derivati dall'accordo quadro, non necessariamente fino al raggiungimento dell'importo massimo dell'accordo quadro stesso.

In tal senso alla stazione appaltante è garantita la condizione di flessibilità: qualora dovesse trovarsi nella condizione di disporre di ridotte risorse finanziarie e comunque sulla base delle proprie scelte, potrebbe agevolmente decidere di affidare solo alcuni appalti specifici. L'effettivo impegno di spesa è infatti necessario solo per il singolo contratto specifico, che può essere anche di modesta entità rispetto all'importo complessivo dell'accordo quadro.

Si è prevista la suddivisione dell'accordo quadro in sette lotti funzionali, ciascuno dei quali da concludere con un unico operatore economico. Potendo avvalersi dell'art. 51 comma 2 del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50 e s.m.i. si è ritenuto opportuno che l'operatore economico fosse aggiudicatario di un unico lotto di accordo quadro.

I sette lotti dell'accordo quadro in oggetto saranno aggiudicati mediante procedura aperta.

Ai fini di una agevole ed efficiente gestione degli interventi, i lotti funzionali sono così composti:

lotto	interventi	Importo (euro)
Lotto 1	unità immobiliari a destinazione abitativa site prevalentemente nelle circoscrizioni 1-2	600.000,00
Lotto 2	unità immobiliari a destinazione abitativa site prevalentemente nelle circoscrizioni 3-4	600.000,00
Lotto 3	unità immobiliari a destinazione abitativa site prevalentemente nelle circoscrizioni 5-6	600.000,00
Lotto 4	unità immobiliari a destinazione abitativa site prevalentemente nelle circoscrizioni 7-8	600.000,00
Lotto 5	unità immobiliari a destinazione abitativa site nel complesso edilizio denominato 'Case Azzolini'	600.000,00
Lotto 6	unità immobiliari a destinazione abitativa soggette a progetto edilizio, prive di vincolo della Soprintendenza	300.000,00
Lotto 7	unità immobiliari a destinazione abitativa soggette a progetto edilizio, soggette a vincolo della Soprintendenza	1.100.000,00

I contratti dei presenti accordi quadro avranno una durata pari a 3 (tre) anni.

È necessario precisare che rispetto ai dati di costo del 2020, che sono tendenzialmente certi, quelli relativi al 2021 e 2022 potranno variare in virtù delle condizioni che verranno accertate dai futuri rilievi sulla parte rimanente degli alloggi da riattare, che permetteranno di definire nel dettaglio la tipologia di intervento necessaria.

Tale maggiore aleatorietà giustifica una previsione più prudente in ordine ai costi per manutenzione ordinaria tuttora previsti nell'ambito del progetto e "Task Force "Riatti" per le annualità 2021 e 2022.

Il dettaglio delle manutenzioni ordinarie e straordinarie a favore del patrimonio immobiliare è riportato nella tabella sottostante:



	2020	2021	2022
Riatti alloggi straordinari, coperture, facciate, impianti e centrali termiche	2.090.774	4.970.000	4.100.000
Riatti ordinari, manutenzioni semplici, guasti	970.000	1.600.000	1.400.000
TOTALE INTERVENTI	3.060.774	6.570.000	5.500.000

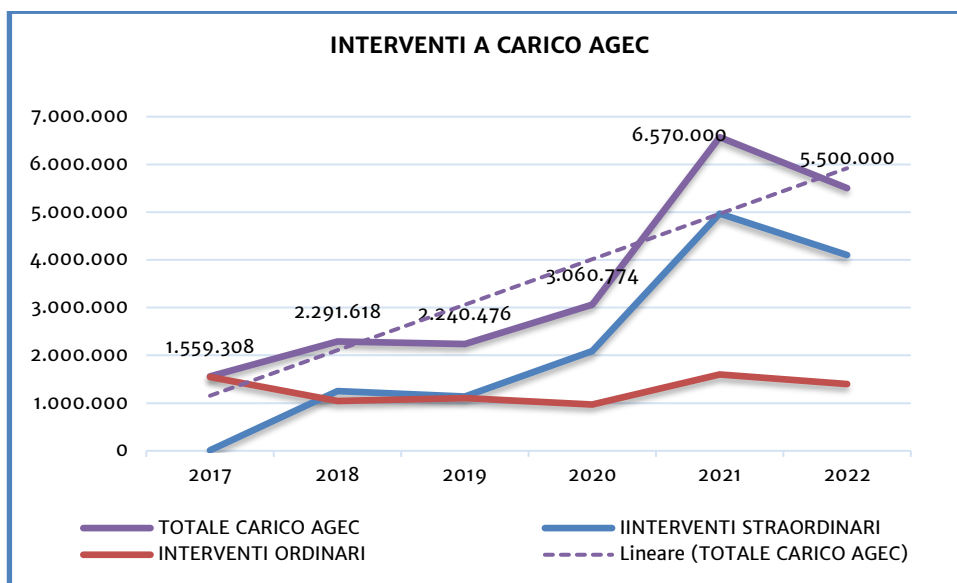
Volutamente nell'ultimo anno del triennio è stato evidenziato il calo dell'attività manutentiva ordinaria, per mostrare il considerevole - straordinario - impegno nel biennio precedente. Preme sottolineare che questa diminuzione è da intendersi come possibilità per AGECE di sostenere ulteriori costi, una volta ridotto e stabilizzato lo sfitto, a favore del miglioramento del patrimonio gestito.

È evidente che l'effetto positivo sui ricavi derivanti dagli interventi del 2020 e 2021 sarà successivo alla realizzazione ed ai relativi costi, e che coprirà solo parzialmente i minori ricavi derivanti dall'applicazione della Legge Regionale.

Il dettaglio degli interventi è così strutturato:

INTERVENTI CARICO AGECE			
	2020	2021	2022
MANUTENZIONE STRAORDINARIA			
task force riatti	1.475.774	3.870.000	1.730.000
coperture, facciate, impianti e centrali termiche	615.000	1.100.000	2.370.000
	2.090.774	4.970.000	4.100.000
MANUTENZIONE ORDINARIA			
task force riatti	70.000	500.000	300.000
interventi ordinari	900.000	1.100.000	1.100.000
	970.000	1.600.000	1.400.000
TOTALE MANUTENZIONE CARICO AGECE	3.060.774	6.570.000	5.500.000

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
RIATTI ALLOGGI STRAORDINARI, COPERTURE, FACCIATE, IMPIANTI ECENTRALI TERMICHE	10.556	1.250.524	1.136.987	2.090.774	4.970.000	4.100.000
RIATTI ORDINARI, MANUTENZIONI SEMPLICI, GUASTI	1.548.752	1.041.094	1.103.489	970.000	1.600.000	1.400.000



2.1.1.3 POR FESR 2014-2020

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 triennio saranno sottoposte ad interventi straordinari n°19 unità nel 2020 e n° 10 unità nel 2021.

L'intervento relativo al POR FESR 2014-2020 si concluderà nel biennio 2021 al raggiungimento dei 38 alloggi complessivi previsti dal finanziamento iniziato nel 2018.

2.1.2 Macrosettore cantieri

Per quanto riguarda l'attività cantieristica, si ricorda che AGECE svolge, da contratto di servizi con il Comune di Verona, varie attività per il recupero e l'impiego dei finanziamenti destinati all'ERP da parte della Regione/Ministero/UE nonché la gestione dei rapporti con gli Enti interessati.

I finanziati attualmente in corso sono relativi ai seguenti Programmi:

- Programma di riqualificazione urbana per alloggi a canone sostenibile - D.M. Infrastrutture 26/03/2008, prot. 2295.-. DGR n. 2030 del 22/07/2008 - complesso ex Caserme Santa Marta e Passalacqua - Verona- Realizzazione di n.32 alloggi di edilizia sovvenzionata;
- Programma di Sviluppo Urbano Sostenibile Comuni Capoluogo - Programma Operativo Regionale (POR) FESR 2014-2020 Asse 6 - sviluppo urbano sostenibile (SUS) e Strategie integrate di sviluppo urbano sostenibile (SISUS) - Azione 9.4.1. Recupero di 38 alloggi;
- Piano Nazionale per le Città - Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti - Decreto 03/08/2012, Programma che riguarda gli interventi di riqualificazione energetica per complessivamente n. 530 alloggi

dei complessi immobili di via Caprioli, Via Tunisi, via Faliero-Dandolo-Maddalena, Via Monreale, Via A. Spagnolo, Str.ne S. Lucia (Casa M. Zadra);

- Bando regionale per la concessione di finanziamenti per il recupero di 10 alloggi ERP destinati alla locazione (L. n. 80/2014 - D.M. n. 420 del 03/10/2018 - DGR n. 1885 del 10/12/2018 - interventi anno 2020-2021.

INTERVENTI FINANZIATI			
	2020	2021	2022
POR	497.745	910.994	312.157
DGR 1885-2018	150.000	334.042	44.491
32 alloggi Passalacqua			189.279
	647.745	1.245.036	545.927

Per quanto concerne il settore cantieri si evidenzia che la marginalità del settore rimarrà negativa in assenza di previsione di attività remunerata dall'amministrazione comunale da integrare in sede di eventuale aggiornamento del contratto di servizio.

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.

Nel prossimo triennio i ricavi da finanziamenti hanno un andamento variabile, con un picco nel 2021 dovuto ai concomitanti ricavi sia per il recupero di alloggi sfitti relativi al DGR 1885/2018, che degli interventi, ancora da definire con Comune di Verona, relativi alle economie del cantiere ex Caserma Passalacqua.

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.

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 con il conseguente 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 al 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.

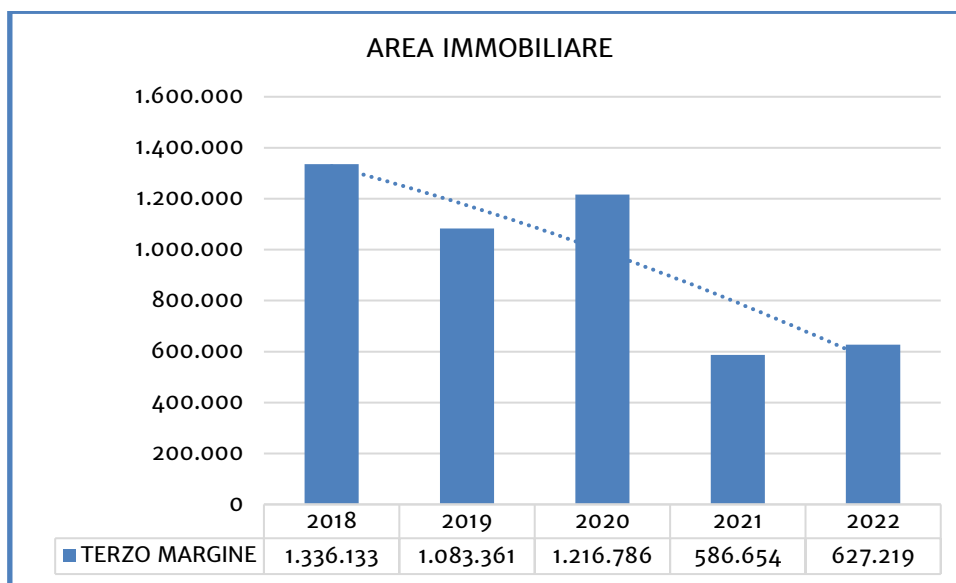
2.8 i programmi generali di investimento e modalità di finanziamento;

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 sia dalle quote annuali di ammortamento (fino al 2036), che dalla disponibilità finanziaria aziendale.

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

Budget Riclassificato VA Area Immobiliare	2018	2019	2020	2021	2022
RICAVI	13.281.180	12.971.882	11.628.805	11.829.042	11.961.075
Altri ricavi	832.888	856.941	690.994	665.485	737.171
TOTALE RICAVI	14.114.068	13.828.823	12.319.799	12.494.527	12.698.246
COSTI DIRETTI - beni	-716.465	-721.458	-8.898	-8.898	-8.898
COSTI DIRETTI - servizi	-5.592.736	-4.640.086	-4.426.747	-4.992.652	-4.770.387
COSTI DIRETTI - personale	-2.358.816	-2.669.083	-2.719.357	-2.819.688	-2.837.150
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-1.183.070	-1.354.057	-1.450.959	-1.629.413	-1.985.092
COSTI DIRETTI - altro	-1.688.073	-1.917.733	-1.330.539	-1.333.255	-1.333.175
TOTALE COSTI DIRETTI	-11.539.160	-11.302.416	-9.936.500	-10.783.907	-10.934.702
PRIMO MARGINE	2.574.909	2.526.407	2.383.299	1.710.621	1.763.544
COSTI INDIRETTI - beni	-12.807	-51.077	-34.413	-10.921	-10.770
COSTI INDIRETTI - servizi	-168.985	-299.545	-198.274	-200.996	-199.004
COSTI INDIRETTI - personale	-934.922	-967.628	-890.645	-866.095	-879.950
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-36.249	-41.727	-42.101	-37.840	-38.422
COSTI INDIRETTI - altro	-95.997	-86.468	-20.728	-19.124	-19.136
TOTALE COSTI INDIRETTI	-1.248.960	-1.446.445	-1.186.161	-1.134.977	-1.147.282
SECONDO MARGINE	1.325.949	1.079.963	1.197.138	575.644	616.262
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	10.184	3.399	19.649	11.009	10.957
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	10.184	3.399	19.649	11.009	10.957
TERZO MARGINE	1.336.133	1.083.361	1.216.786	586.654	627.219



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 sfritto.

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.

Tutto ciò premesso, si richiede 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;

Per quanto concerne il settore farmaceutico si riportano di seguito le considerazioni e linee strategiche.

Per tutto il triennio in esame questa Area contribuisce per quasi il 34% al totale dei ricavi aziendali.

I risultati dell'Area sono influenzati dagli effetti negativi degli interessi passivi del mutuo e dalla continua tendenza alla diminuzione della spesa sanitaria nazionale.

Il Servizio Sanitario Nazionale ha ridotto ampiamente i rimborsi relativi ai farmaci convenzionati, dando priorità alla distribuzione diretta degli stessi, riducendo la marginalità rispetto agli anni precedenti.

I dati di ricavo stimati nel triennio mostrano comunque un trend di tendenziale crescita, grazie soprattutto alla maggiore capacità di vendita libera da parte dei farmacisti, in compensazione della riduzione della quota legata al servizio sanitario nazionale.

	2020	2021	2022
Vendita farmaci e prodotti gestione farmacie	12.362.400	12.736.024	13.110.884
Corrispettivi da S.S.N. gestione farmacie	6.000.000	5.970.000	5.940.150
Ricavi per prestazioni PHT	311.080	314.191	317.333
TOTALE	18.673.480	19.020.215	19.368.367

La lettura dei dati di ricavo va fatta ricordando che a fronte di una popolazione stabile, all'interno del Comune di Verona sono state aperte un numero non trascurabile di farmacie di nuova istituzione su tutto il territorio (undici tra il 2018 e il 2019), che ha comportato una riduzione degli accessi per effetto di una ridistribuzione della clientela su un numero crescente di farmacie nello stesso territorio.

Per contenere tutti questi fattori, penalizzanti dal punto di vista economico, AGECE ha intrapreso un percorso di aggiornamento della connotazione storica delle farmacie stesse, per trasformarle in "farmacie dei servizi", in grado di soddisfare le mutate necessità dei cittadini, sempre più in difficoltà a ricevere prestazioni erogate dal Servizio Sanitario Nazionale.

In particolare, si intende potenziare servizi quali: autoanalisi, servizio infermieristico, consulenze specialistiche mirate alle problematiche della popolazione più anziana e telemedicina.

Tutte queste attività hanno l'obiettivo comune di creare la figura di "farmacista di famiglia", in affiancamento a quella del medico.

Oltre a ciò, a partire dal 2021 sarà attivata una App che consentirà di prenotare e pagare on line i farmaci per poi ritirarli c/o una delle nostre farmacie o riceverli al proprio domicilio e previsto l'avvio del progetto e-commerce, volto ad incrementare il volume di affari e fornire un servizio aggiuntivo, anche al di fuori del territorio veronese. L'esigenza di queste nuove attività si è manifestata maggiormente durante il periodo emergenziale da Covid-19 ma rimangono tutt'ora i servizi più richiesti dalla popolazione. Il poter avere i

farmaci a casa, favorisce per lo più alcune fasce d'età soprattutto nei periodi di caldo torrido o freddo rigido. Tutto ciò consentirà alle persone di rimanere a casa e ricevere quanto necessario per la loro salute.

Con l'e-commerce ci si pone inoltre l'obiettivo di offrire farmaci di automedicazione e parafarmaci a prezzi favorevoli, nonché campagne stagionali mirate a particolari categorie di clientela.

Per tutto il 2021 AGECE ha la possibilità di avvalersi della proroga dei contratti di acquisto farmaci da grossista, la cui gara garantisce un margine interessante. Dal 2022 la marginalità dell'acquisto farmaci potrà essere influenzata positivamente o negativamente dalla nuova gara.

Nel 2020 si completerà il progetto del magazzino automatizzato c/o la farmacia Grattaciolo e questo sistema innovativo farà sì che il farmacista abbia più tempo e maggior attenzione da rivolgere al cliente; una tale sperimentazione se valida, potrebbe essere riproposta anche ad altre realtà con buoni risultati anche in termini di riduzione delle spese di personale.

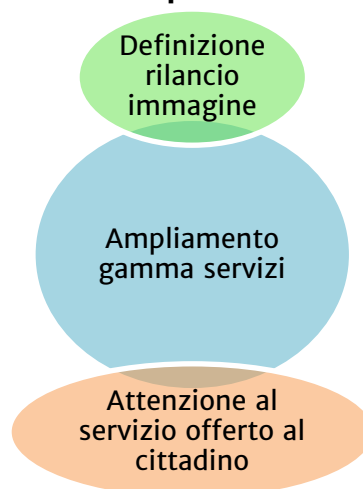
3.2 l'ambito, anche territoriale, dei servizi erogati e l'eventuale politica di espansione;

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.

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. AGECE provvede ad una verifica periodica dei prezzi di listino, mantenendoli in linea con il 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. AGECE favorisce la formazione e la specializzazione dei farmacisti, affinché possano rappresentare un punto di riferimento nel consiglio per la propria clientela. È programmata ogni anno l'adesione ad un corso ECM Assofarm e, per il 2020, si è già provveduto all'iscrizione di tutti i farmacisti in organico.

L'attività di formazione e aggiornamento del personale su varie tematiche di carattere sanitario proseguirà anche negli anni futuri e verrà estesa la formazione alla comunicazione/counselling e 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 complessivo di circa € 24.000.000 l'esito della gara incide sui risultati economici dal momento 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.

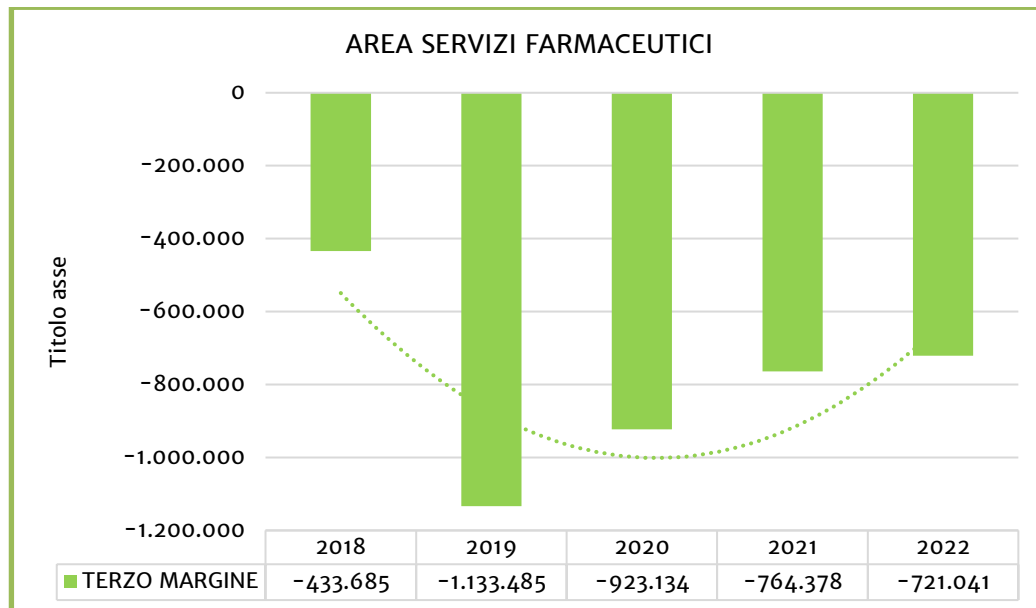
3.8 i programmi generali di investimento e modalità di finanziamento;

Mezzi propri di bilancio.



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

Budget Riclassificato VA Area Servizi Farmaceutici	2018	2019	2020	2021	2022
RICAVI	18.710.805	18.038.230	18.362.400	18.706.024	19.051.034
Altri ricavi	1.038.855	437.819	395.904	398.982	402.141
TOTALE RICAVI	19.749.660	18.476.049	18.758.304	19.105.006	19.453.176
COSTI DIRETTI - beni	-11.759.624	-11.224.167	-11.542.281	-11.628.588	-11.960.434
COSTI DIRETTI - servizi	-625.968	-715.892	-710.331	-784.445	-858.405
COSTI DIRETTI - personale	-4.085.690	-4.198.993	-3.981.207	-4.052.616	-4.001.604
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-321.527	-276.338	-302.492	-311.658	-298.650
COSTI DIRETTI - altro	-332.968	-215.939	-311.151	-315.276	-314.912
TOTALE COSTI DIRETTI	-17.125.777	-16.631.329	-16.847.463	-17.092.583	-17.434.005
PRIMO MARGINE	2.623.883	1.844.720	1.910.841	2.012.423	2.019.170
COSTI INDIRETTI - beni	-13.486	-31.921	-40.086	-5.008	-5.073
COSTI INDIRETTI - servizi	-176.705	-259.760	-212.298	-223.984	-224.015
COSTI INDIRETTI - personale	-922.814	-832.649	-859.234	-900.445	-941.026
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-44.903	-50.910	-59.469	-49.861	-51.463
COSTI INDIRETTI - altro	-112.216	-78.308	-21.178	-18.996	-19.346
TOTALE COSTI INDIRETTI	-1.270.124	-1.253.549	-1.192.265	-1.198.294	-1.240.922
SECONDO MARGINE	1.353.758	591.172	718.576	814.129	778.248
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	-1.787.443	-1.724.656	-1.641.710	-1.578.507	-1.499.289
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	-1.787.443	-1.724.656	-1.641.710	-1.578.507	-1.499.289
TERZO MARGINE	-433.685	-1.133.485	-923.134	-764.378	-721.041



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 culturale 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).

A seguito dell'emergenza epidemiologica da Covid-19, l'azienda ha dovuto necessariamente aggiornare le previsioni economiche per il 2020. Il biennio successivo è invece caratterizzato per tutti i servizi dell'Area dalla ripresa delle attività, ancorché graduali, dalla dismissione e terziarizzazione del servizio bar e dalla riorganizzazione del servizio di ristorazione scolastica.

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

4.1.1.1.1 stato di fatto

Il settore ha vissuto nel tempo alterne vicende dovute in particolare alla parte del servizio di ristorazione scolastica affidato in gestione a ditte esterne, che utilizzano i Centri Cottura di Agec in comodato d'uso gratuito e che, attualmente, in un anno producono, trasportano e somministrano circa n° 1.288.000 tra pasti e cestini, e circa 96.000 merende (dati stimati nel 2019).

Il Consiglio di Amministrazione di Agec, viste le linee di indirizzo dell'Amministrazione Comunale di progressiva "internalizzazione" della gestione delle mense scolastiche, con delibera 110 del 23 ottobre 2018 ha approvato un piano di internalizzazione del servizio di ristorazione scolastica, per gli anni 2019/2020 e 2020/2021, di n° 19 scuole servite con pasto veicolato dalla società affidataria del servizio esterno di ristorazione scolastica.

Nel corso del 2018 sono già state internalizzate n°7 scuole, a gennaio 2020 ne sono state attivate altre n°2 ed altre erano previste nel biennio 2021-2022, così come condiviso tra Agec e Comune nella scrittura privata "appendice al contratto n. 2767 del 12/12/2016" sottoscritto dalle parti a dicembre 2019. La scelta delle scuole oggetto di internalizzazione è dettata dalla effettiva possibilità di realizzazione di una cucina interna: le scuole previste erano infatti già precedentemente sedi di cucina e pertanto gli interventi di rimessa in funzione risultano tecnicamente fattibili a fronte dei necessari investimenti di ristrutturazione previsti. Tutte



le altre scuole invece, non presentano caratteristiche tali da consentire l'attivazione di cucina interna ma solo di terminali di distribuzione **a meno di notevoli interventi strutturali che non risultano di sola competenza della scrivente azienda ma anche dei rispettivi settori dell'amministrazione comunale.**

Si ricorda che l'avvio di tale processo di internalizzazione ha richiesto l'assunzione a tempo indeterminato e **stabilizzazione di quasi 100 risorse che rappresentano oggi costi fissi di struttura**, destinati ad aumentare nel tempo in proporzione alle internalizzazioni (si pensi ad esempio nel caso l'azienda provveda all'applicazione delle PEO - Progressioni Economiche Orizzontali), che sono superiori ad una prima stima che aveva portato l'azienda a definire il previsto canone di servizio contrattualizzato a dicembre con la scrittura privata "appendice al contratto n. 2767 del 12/12/2016" e dovrà essere oggetto di revisione triennale.

Per il triennio 2020-2022, oltre alle necessarie rideterminazioni dei costi e dei ricavi del servizio di ristorazione imposti dall'emergenza sanitaria, AGECE ha previsto una riorganizzazione del servizio in linea con le richieste del Comune di Verona per quanto riguarda l'attivazione delle cucine interne, che dovrà essere attuata però con il fine di perseguire un miglior equilibrio economico dell'Area Ristorazione ed Eventi, agendo, ove possibile, sul carico economico del progetto di internalizzazione delle mense scolastiche.

L'Azienda prevede pertanto che entro settembre 2021 sarà completata la riattivazione delle due cucine, previste dalla delibera del CDA di AGECE nr.110/2018, e che, rispetto a quella stabilita nell'integrazione al contratto, a causa dell'emergenza pandemica vissuta negli ultimi mesi, il prosieguo del progetto subisca sia un possibile slittamento che contemporaneamente un rallentamento.

4.1.1.1.2 *Impatto Covid-19*

La revisione degli spazi mensa, l'aumento dei turni per consentire il distanziamento, la variazione delle modalità di porzionatura e somministrazione dei pasti, sono possibili cambiamenti in corso di definizione da parte degli enti preposti, che porterebbero un aumento dei costi di produzione e somministrazione dei pasti.

Oltre ad una previsione di spesa per il 2020 stimata in circa 70 euro/giorno per ogni struttura gestita (quasi 200mila euro/mese), al momento della redazione del bilancio preventivo, è verosimile ipotizzare che anche nei prossimi anni vi saranno dei maggiori oneri, anche strutturali qualora parte delle misure di sicurezza oggi definite o in corso di definizione, permangano a tutela della salute dei minori. Si rimane però in attesa della ripresa delle attività scolastiche di settembre per poter definire con maggiore certezza l'eventuale portata sull'organizzazione del servizio e sul bilancio aziendale dell'attuale emergenza epidemiologica.

Rimane variabile ma fortemente ipotizzabile, come citato in premessa, la possibilità di recrudescenza della fase epidemiologica con un conseguente impatto economico negativo in caso di aumento dei costi fissi di struttura, rispetto alla prevista esternalizzazione e razionalizzazione richieste in passato dall'Amministrazione Comunale nei precedenti piani industriali di settore, quantomai ritornati di attualità.

L'emergenza sanitaria mondiale e l'impegno di rispettare il piano di "internalizzazione" sottopongono il settore ad una doppia grave sfida.

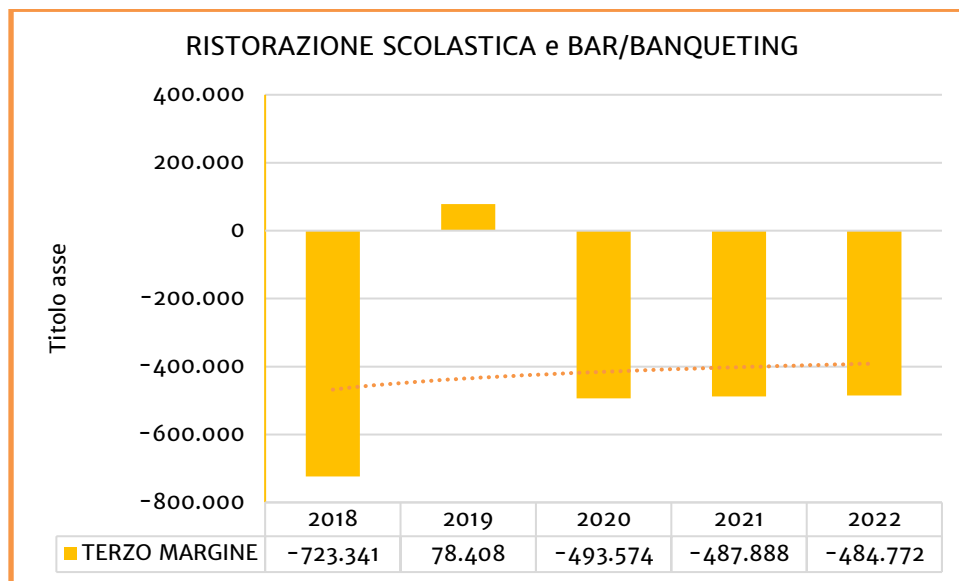
Il sistema di distribuzione dei pasti potrebbe variare sostanzialmente rispetto a quello in uso presso le scuole del Comune di Verona ed i conseguenti riflessi economici sono solo in parte prevedibili.

Il rispetto del piano di internalizzazione necessita di tempi meno incalzanti, sia per ricercare e mettere in atto tutte le ulteriori azioni migliorative che al momento non sono attuabili, sia per concentrare le risorse aziendali sulla priorità del settore che, da sempre ma in particolare ora, è la sicurezza alimentare dei pasti somministrati ai bambini.

4.1.1.1.3 bar e banqueting

L'attività da quest'anno è stata inclusa nella ristorazione scolastica. Nel presente documento sono stati stimati i valori economici relativi al bar del Tribunale, al bar Palazzo e al bar Funicolare solo per l'anno 2020. Infatti, l'analisi dei dati consuntivi di questo servizio mostra una cronica perdita del settore per l'elevata necessità di personale necessario a garantire gli ampi orari di apertura, a fronte di vendite modeste, e sicuramente non sufficienti a coprire i costi diretti di gestione. Il risultato di settore evidenzia infatti nel 2020 una perdita complessiva di circa € 353.023: tale analisi ha portato AGECE a propendere per l'affidamento a terzi di questa attività. Quindi dal 2021 è prevista la gestione esternalizzata dei bar con ricavi per canone pari a €20.000 all'anno, oltre a €5.000 per servizi catering. Il personale dipendente attualmente operativo nell'attività bar sarà inserito nell'ambito della riorganizzazione del servizio per la riapertura delle cucine. Si evidenzia che l'esternalizzazione del Bar a servizio della Funicolare non è contemplato in quanto non vi è certezza del mantenimento del servizio della Funicolare stessa, essendo il relativo contratto, come già evidenziato, in scadenza a fine 2020.

Budget Riclassificato VA Ristorazione Scolasti e Bar/Banqueting	2018	2019	2020	2021	2022
RICAVI	18.235.572	19.410.589	16.126.552	19.060.000	19.060.000
Altri ricavi	146.032	108.273	69.936	87.411	87.423
TOTALE RICAVI	18.381.603	19.518.863	16.196.488	19.147.411	19.147.423
COSTI DIRETTI - beni	-1.539.794	-1.615.509	-1.186.227	-1.828.829	-1.828.829
COSTI DIRETTI - servizi	-7.466.970	-7.016.840	-4.993.818	-7.182.509	-7.182.510
COSTI DIRETTI - personale	-8.778.949	-9.531.977	-9.093.322	-9.393.914	-9.359.683
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-172.870	-142.827	-177.693	-178.474	-178.399
COSTI DIRETTI - altro	-82.400	-76.019	-77.703	-73.420	-73.325
TOTALE COSTI DIRETTI	-18.040.982	-18.383.172	-15.528.762	-18.657.145	-18.622.745
PRIMO MARGINE	340.621	1.135.690	667.726	490.266	524.677
COSTI INDIRETTI - beni	-5.784	-13.837	-137.436	-8.352	-8.375
COSTI INDIRETTI - servizi	-161.697	-291.086	-270.754	-247.176	-248.213
COSTI INDIRETTI - personale	-699.617	-646.448	-702.484	-672.652	-702.505
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-33.987	-44.579	-52.546	-41.192	-41.457
COSTI INDIRETTI - altro	-170.849	-65.532	-14.781	-13.037	-13.093
TOTALE COSTI INDIRETTI	-1.071.934	-1.061.481	-1.178.001	-982.409	-1.013.643
SECONDO MARGINE	-731.313	74.209	-510.275	-492.143	-488.965
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	7.972	4.199	16.701	4.255	4.194
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	7.972	4.199	16.701	4.255	4.194
TERZO MARGINE	-723.341	78.408	-493.574	-487.888	-484.772



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.

Anche tali servizi, a seguito delle disposizioni governative emanate per contrastare l'emergenza epidemiologica da Covid19, sono stati sospesi con conseguente sospensione dall'attività lavorativa degli operatori di biglietteria ed agenti di funicolare.

La Torre dei Lamberti ha subito anche una chiusura anticipata per permettere i lavori di adeguamento della struttura ai fini della sicurezza, nonché di interventi straordinari.

Nel triennio i ricavi sono stati valutati in aumento rispetto al 2020, con l'obiettivo di tornare nel 2022 alla situazione pre-COVID19, e ammontano a €132.000 nel 2020, €519.000 nel 2021 e €603.000 nel 2022.

Come già evidenziato in premessa per questo monumento permane la criticità del biglietto unico con la Galleria d'Arte Moderna al pubblico il cui contratto con il Comune di Verona è scaduto al 31/12/2019 ed attualmente in proroga temporanea.

Anche la Funicolare di Castel San Pietro, a causa dell'emergenza epidemiologica in atto, ha visto da marzo 2020 la sospensione dell'attività, con conseguente sospensione lavorativa del relativo personale operativo.

Potendo al momento della redazione solo ipotizzare una ripresa ridotta del settore turismo, per il 2020 sono stati previsti ricavi pari a circa €92.000, con un risultato al terzo margine negativo per €322.000. Nel corso del biennio successivo si presume una ripresa del settore turismo e quindi della marginalità della funicolare, che si stima avrà un terzo margine in perdita di €180.000, per poi scendere a €130.000 nel 2022.

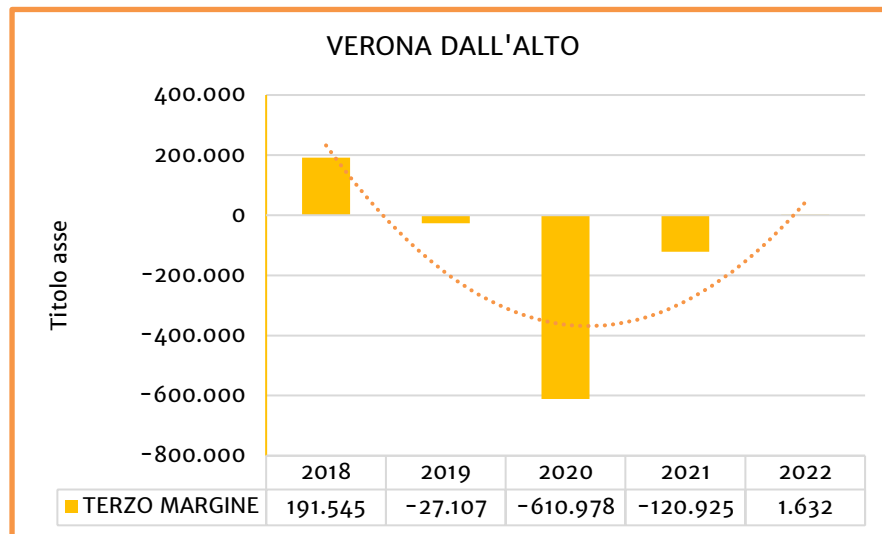
Nel triennio è stata posta l'ipotesi di continuità della gestione del servizio, nonostante la criticità della scadenza del contratto a fine 2020, già citata nel paragrafo precedente relativamente al bar Funicolare

Sarà pertanto necessario provvedere, nel più breve tempo possibile, a definire gli accordi di gestione futura del monumento stesso, per permettere all'azienda una gestione di più ampio respiro, anche nell'ottica della programmazione degli interventi manutentivi sull'impianto e dell'eventuale affidamento a terzi della gestione del bar alla stazione di arrivo.

Si pone l'attenzione nel suggerire come una modesta rivisitazione del prezzo del biglietto d'ingresso potrebbe portare la gestione della Funicolare a pareggio.

Budget Riclassificato VA Verona dall'Alto	2018	2019	2020	2021	2022
RICAVI	937.202	971.879	223.600	739.000	873.000
Altri ricavi	12.701	2.276	3.438	3.458	3.457
TOTALE RICAVI	949.903	974.155	227.038	742.458	876.457
COSTI DIRETTI - beni	-30.084	-48.527	-25.800	-22.400	-26.500
COSTI DIRETTI - servizi	-128.652	-229.989	-172.706	-172.818	-173.068
COSTI DIRETTI - personale	-517.602	-589.976	-535.166	-571.395	-576.029
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-4.492	-3.962	-7.774	-14.821	-16.078
COSTI DIRETTI - altro	-4.495	-5.939	-7.871	-7.719	-7.760
TOTALE COSTI DIRETTI	-685.325	-878.393	-749.318	-789.154	-799.435
PRIMO MARGINE	264.578	95.762	-522.280	-46.696	77.022
COSTI INDIRETTI - beni	-472	-2.820	-6.915	-356	-353
COSTI INDIRETTI - servizi	-10.731	-28.643	-17.925	-15.908	-15.902
COSTI INDIRETTI - personale	-49.998	-79.933	-59.822	-54.474	-55.663
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-2.311	-4.484	-3.526	-2.707	-2.717
COSTI INDIRETTI - altro	-9.932	-7.199	-1.244	-948	-946
TOTALE COSTI INDIRETTI	-73.443	-123.078	-89.433	-74.394	-75.582
SECONDO MARGINE	191.135	-27.316	-611.713	-121.090	1.441
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	410	209	734	165	191
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	410	209	734	165	191
TERZO MARGINE	191.545	-27.107	-610.978	-120.925	1.632





4.1.1.3 Settore Museale

Come già anticipato, tale attività economica a giugno 2020 è stata inserita all'interno del Macrosettore "Area Ristorazione Eventi", dal momento che nel 2017 era stata costituita in accordo con il Comune di Verona al fine di impiegare una parte particolare di organico aziendale proveniente dalla Ristorazione Scolastica quando nel 2009 il Comune di Verona trasferì il ramo d'azienda in capo ad Agec. Tale servizio è gestito sulla scorta di due contratti di servizio sottoscritti con il Comune di Verona:

- 1) Servizio di custodia e vigilanza presso gli impianti sportivi e supporto agli uffici comunali che oggi vede attive 6/7 risorse di Agec sulla base di un contratto sottoscritto il data 14 ottobre 2019 e che scadrà il prossimo ottobre 2020.
- 2) Servizio di custodia e guardiania presso siti museali che ad oggi vede impegnate 17 risorse di Agec che a seguito di visite mediche predisposte tra il 2018 ed il 2019, risultano non più idonee alla mansione di operatore polivalente presso le strutture scolastiche.

Quest'ultimo servizio risulta particolarmente gravoso per Agec in virtù di un contratto che l'Azienda non riesce totalmente a rispettare a causa delle caratteristiche dei dipendenti impiegati e che d'altro canto il Comune di Verona retribuisce, quale rimborso, con un costo orario inferiore a quello effettivo.

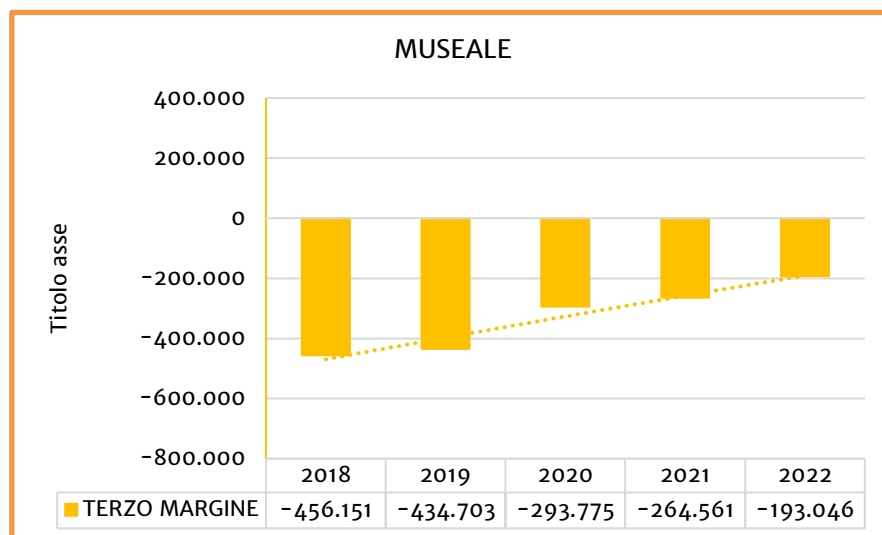
È in atto con l'Amministrazione Comunale l'impegno alla risoluzione di tale criticità anche alla luce della finalità con la quale è nato tale servizio ovvero di AMMORTIZZATORE OCCUPAZIONALE.

Infatti, sia il Contratto di servizio per la ristorazione scolastica, che il contratto di servizio per la custodia e guardiania dei siti museali prevedono "l'impegno delle parti a concordare modalità per individuare un

“AMMORTIZZATORE OCCUPAZIONALE” relativamente al personale trasferito ad Agec e riconosciuto inidoneo alle mansioni, al fine di mettere in atto le necessarie azioni positive mirate al più opportuno inserimento nel mondo del lavoro, compresa la valorizzazione delle “abilità residue”.

Proprio per quanto sopra, malgrado l'attuale contratto sia in vigore fino al prossimo aprile 2021, si rende quanto mai necessario e urgente rivedere lo stesso alla luce delle problematiche che stanno emergendo in occasione della riapertura parziale dei siti museali rimasti chiusi fino al 27 giugno a causa dell'emergenza epidemiologica da Covid19.

Budget Riclassificato VA Verona dall'Alto	2018	2019	2020	2021	2022
RICAVI	717.606	534.733	450.100	480.000	520.000
Altri ricavi	11.951	3.166	6.686	6.739	6.734
TOTALE RICAVI	729.557	537.900	456.786	486.739	526.734
COSTI DIRETTI - beni	-41				
COSTI DIRETTI - servizi	-9.658	-15.256	-8.380	-8.178	-8.247
COSTI DIRETTI - personale	-1.075.890	-883.650	-650.441	-680.720	-649.572
COSTI DIRETTI - altro	-6.518	-8.141	-4.936	-4.889	-4.900
TOTALE COSTI DIRETTI	-1.092.107	-907.046	-663.757	-693.787	-662.719
PRIMO MARGINE	-362.550	-369.146	-206.971	-207.049	-135.985
COSTI INDIRETTI - beni	-269	-437	-12.001	-187	-183
COSTI INDIRETTI - servizi	-14.405	-19.752	-21.456	-15.564	-15.080
COSTI INDIRETTI - personale	-58.753	-38.821	-49.327	-38.832	-38.961
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-2.774	-2.736	-3.661	-2.362	-2.290
COSTI INDIRETTI - altro	-17.753	-3.947	-910	-674	-661
TOTALE COSTI INDIRETTI	-93.954	-65.693	-87.356	-57.619	-57.176
SECONDO MARGINE	-456.504	-434.840	-294.327	-264.668	-193.160
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	354	137	551	107	114
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	354	137	551	107	114
TERZO MARGINE	-456.151	-434.703	-293.775	-264.561	-193.046



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, come suggerito in uno dei precedenti paragrafi, una revisione del contratto di servizio, di durata pluriennale con 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.

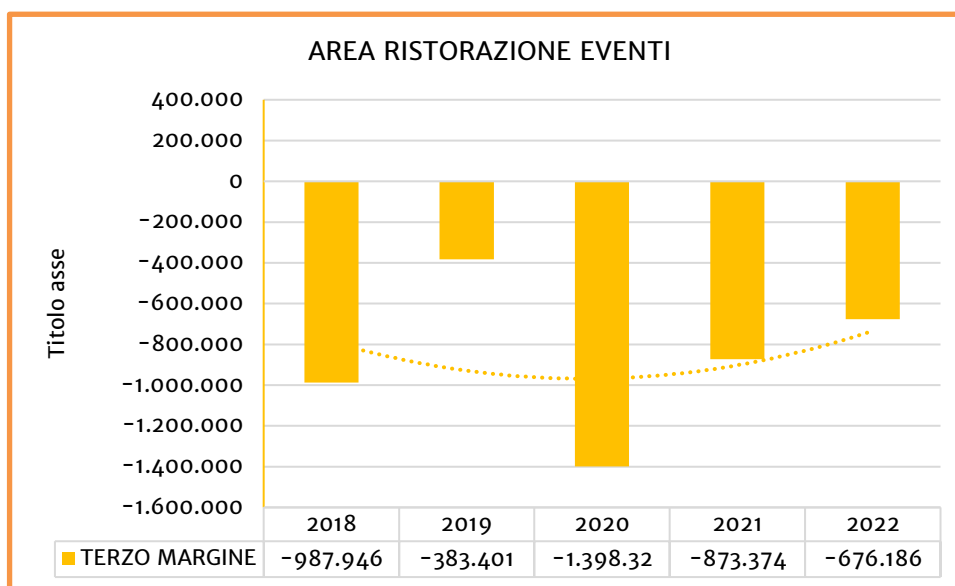
4.7 i programmi generali di investimento e modalità di finanziamento;

Gli investimenti nel settore saranno coperti da mezzi propri.

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

Budget Riclassificato VA	2018	2019	2020	2021	2022
RICAVI	19.890.379	20.917.202	16.800.252	20.279.000	20.453.000
Altri ricavi	170.684	113.716	80.060	97.608	97.614
TOTALE RICAVI	20.061.063	21.030.917	16.880.312	20.376.608	20.550.614
COSTI DIRETTI - beni	-1.569.919	-1.664.036	-1.212.027	-1.851.229	-1.855.329
COSTI DIRETTI - servizi	-7.605.280	-7.262.085	-5.174.904	-7.363.505	-7.363.825
COSTI DIRETTI - personale	-10.372.440	-11.005.603	-10.278.929	-10.646.029	-10.585.283
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-177.362	-146.788	-185.467	-193.295	-194.477
COSTI DIRETTI - altro	-93.413	-90.099	-90.511	-86.028	-85.985
TOTALE COSTI DIRETTI	-19.818.414	-20.168.612	-16.941.837	-20.140.087	-20.084.899
PRIMO MARGINE	242.649	862.306	-61.525	236.521	465.715
COSTI INDIRETTI - beni	-6.525	-17.093	-156.352	-8.895	-8.911
COSTI INDIRETTI - servizi	-186.833	-339.481	-310.136	-278.648	-279.195
COSTI INDIRETTI - personale	-808.367	-765.202	-811.634	-765.958	-797.129
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-39.072	-51.799	-59.734	-46.262	-46.464
COSTI INDIRETTI - altro	-198.533	-76.678	-16.935	-14.659	-14.700
TOTALE COSTI INDIRETTI	-1.239.331	-1.250.253	-1.354.790	-1.114.422	-1.146.400
SECONDO MARGINE	-996.682	-387.947	-1.416.315	-877.900	-680.685
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	8.735	4.545	17.987	4.527	4.499
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	8.735	4.545	17.987	4.527	4.499
TERZO MARGINE	-987.946	-383.401	-1.398.328	-873.374	-676.186





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 30/11/2020.

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.

- 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 (Funicolare).

L'attuale contratto di servizio scade in data 31/12/2020 e ad oggi è stato rinnovato di anno in anno. Se è intenzione dell'Amministrazione Comunale affidare la gestione futura ad AGECE si chiede di prevedere una durata del contratto pluriennale ed una definizione del corrispettivo correlata al servizio medesimo, da tradursi in un aumento del biglietto d'ingresso. Anche per questo comparto si ricordano le direttive in materia di House Providing e quindi 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. Si ricorda inoltre che come anche indicato da recenti pareri la durata del servizio contrattualizzato deve essere commisurato al periodo di recupero degli investimenti.

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;

Per quanto concerne il settore cimiteriale si riportano di seguito le considerazioni e linee strategiche:

- nel 2020 è previsto l'avvio della dispersione ceneri nell'area appositamente realizzata all'interno del Cimitero Monumentale;
- nel 2020 - 2021 verranno installate nuove cellette cinerarie, in quanto, data la continua richiesta da parte della cittadinanza, in alcuni cimiteri si sta esaurendo la disponibilità di tali manufatti;
- nel cimitero di Parona, si riscontra una carenza di disponibilità di loculi, che, secondo i dati a disposizione, non verrà colmata dai loculi in scadenza di concessione, che non verranno rinnovati. E' previsto dunque l'avvio di un progetto per la realizzazione di nuovi spazi per loculi;
- nei prossimi anni verranno eseguiti importanti lavori di manutenzione straordinaria, alcuni dei quali già iniziati nel 2019, per garantire un buon funzionamento dell'impianto di cremazione. Tali interventi, suggeriti dalla stessa ditta produttrice, si sono resi necessari per ovviare ad inconvenienti dovuti alla vetustà dell'impianto. Contemporaneamente si provvederà alla progettazione di nuove strutture obitoriali e di locali destinati a partenze e arrivi in costanza dei funerali, la cui realizzazione è prevista nel 2022. In studio l'eventuale raddoppio del crematorio;
- L'impianto crematorio e gli spazi circostanti sono anche interessati, nel 2020, da interventi straordinari per il trattamento aria e per la manutenzione ed implementazione delle attrezzature, mentre tra il 2021 e il 2022 verrà effettuato il rifacimento del refrattario e il revamping generale dell'impianto.
- nel corso del 2020 sarà dato corso alle operazioni di restauro di quattro monumenti sepolcrali (Caterina Bon Brenzoni, Emilio Salgari, Berto Barbarani e Silvio Bianchini), in base alla convenzione stipulata con la Fondazione Accademia di Belle Arti di Verona;
- nel triennio in esame continuerà l'attività di valorizzazione del cimitero monumentale come bene culturale mediante l'organizzazione di visite guidate, mostre fotografiche e relativi cataloghi, pubblicazioni, schede descrittive sulla pagina Facebook di Agec e catalogazione delle opere d'arte, in collaborazione con la Soprintendenza;
- nel triennio verrà valutata la possibilità di realizzare un'area di sepoltura dei piccoli animali di affezione in una zona già individuata, adiacente al cimitero di San Michele;
- inoltre, nel corso del 2021 inizieranno le operazioni legate all'esumazione straordinaria di un campo di sepoltura all'interno del cimitero Barbieri, per il quale si stima un incremento di ricavi per le varie operazioni cimiteriali collegate.
- viste le numerose richieste da parte delle famiglie veronesi, AGEc ha previsto dal 2021 la costruzione e la conseguente concessione di tombe di famiglia. Infatti, grazie al possibile ricevimento del nulla osta da parte di Onorcaduti Roma per procedere alla riqualificazione del campo militare presso il cimitero Monumentale, si potrebbe ottenere la possibilità di costruire circa quaranta nuove tombe di famiglia.



- si stima avranno un costo in aumento per le attività svolte da ditte esterne per servizi cimiteriali. Tali incrementi sono dovuti al nuovo affidamento dei servizi a partire dal 2021, che si prevede registrerà un rialzo dell'importo contrattuale sia in base all'attuale andamento dei prezzi che ai maggiori servizi richiesti in capitolato. A queste voci legate alle attività ordinarie, si dovranno sostenere dal 2021 anche costi aggiuntivi per le esumazioni programmate nel Cimitero Monumentale e per alcuni servizi accessori.
- Visto il numero in aumento di abbandoni (dovuti a perdite di contatto con i famigliari di chi ha ottenuto la concessione) delle tombe di famiglia si caldeggia di instaurare delle procedure di decadenza delle medesime che portino al riutilizzo dei relativi spazi occupati.

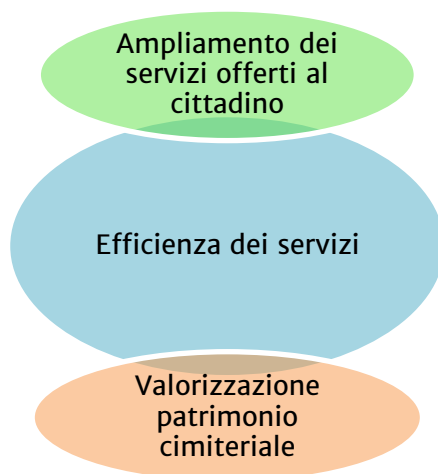
5.2 l'ambito, anche territoriale, dei servizi erogati e l'eventuale politica di espansione;

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.

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.

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, vedrà una nuova ridefinizione dei relativi costi, che rappresentano la parte più consistente delle voci di costo del settore.

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..).

Dovranno essere altresì avviate l'operazione di estumulazione delle salme ad oggi tumulate in loculi con concessione scaduta, con relativi ricavi derivanti dalla nuova assegnazione dei manufatti liberati.

Si ha ragione di ritenere che il risultato complessivo del settore rimarrà comunque altamente positivo anche nel prossimo triennio.

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

Si sono avuti dei contatti con lo Stato Civile del Comune di Verona per individuare le modalità atte a ridurre i tempi per il rilascio delle autorizzazioni alla cremazione, ricevendo, in effetti, a tal riguardo, continui stimoli da parte dell'utenza.

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

E' allo studio un importante intervento di ampliamento degli spazi obitoriali presso il cimitero Monumentale e per l'attività di cremazione 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.

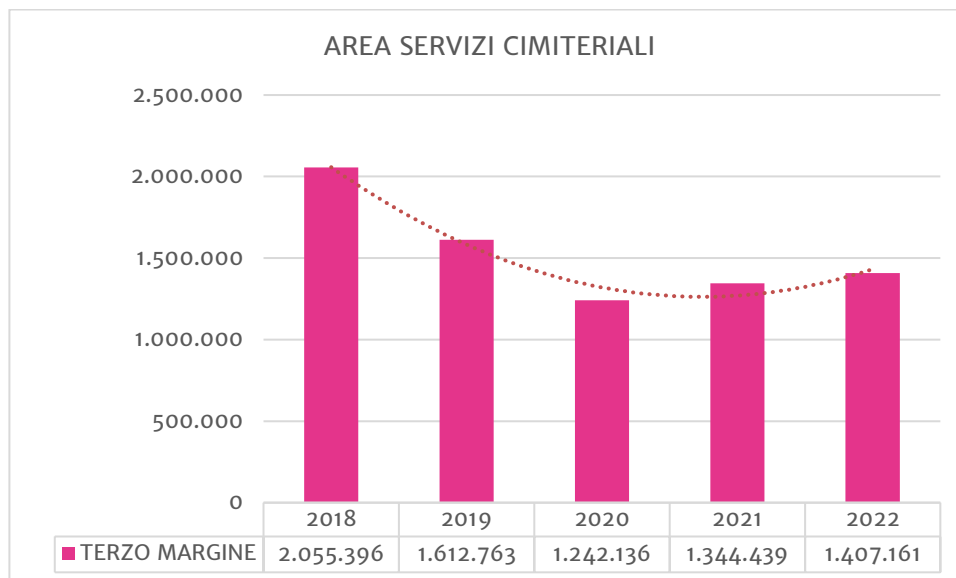
5.8 i programmi generali di investimento e modalità di finanziamento

Attraverso mezzi propri di bilancio.



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

Budget Riclassificato VA	2018	2019	2020	2021	2022
RICAVI	6.535.392	5.962.641	6.481.000	6.713.000	7.103.000
Altri ricavi	48.460	257.426	112.088	149.555	149.577
TOTALE RICAVI	6.583.852	6.220.067	6.593.088	6.862.555	7.252.577
COSTI DIRETTI - beni	-17.914	-68.932	-24.154	-36.454	-36.454
COSTI DIRETTI - servizi	-2.328.310	-2.286.741	-3.109.172	-3.205.351	-3.426.460
COSTI DIRETTI - personale	-1.190.953	-1.321.791	-1.300.155	-1.348.635	-1.354.393
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-211.098	-131.581	-129.748	-143.600	-205.205
COSTI DIRETTI - altro	-416.336	-401.208	-338.134	-349.842	-369.941
TOTALE COSTI DIRETTI	-4.164.611	-4.210.253	-4.901.363	-5.083.883	-5.392.454
PRIMO MARGINE	2.419.241	2.009.814	1.691.725	1.778.672	1.860.123
COSTI INDIRETTI - beni	-5.003	-13.283	-24.145	-10.171	-10.242
COSTI INDIRETTI - servizi	-57.242	-87.019	-84.416	-89.887	-90.883
COSTI INDIRETTI - personale	-258.481	-258.027	-315.223	-312.211	-329.422
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-12.958	-15.485	-22.126	-16.373	-16.793
COSTI INDIRETTI - altro	-33.684	-24.527	-8.299	-7.077	-7.173
TOTALE COSTI INDIRETTI	-367.367	-398.341	-454.208	-435.719	-454.514
SECONDO MARGINE	2.051.874	1.611.473	1.237.517	1.342.953	1.405.610
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	3.522	1.289	4.619	1.487	1.551
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	3.522	1.289	4.619	1.487	1.551
TERZO MARGINE	2.055.396	1.612.763	1.242.136	1.344.439	1.407.161



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 SERVIZI GENERALI



“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 i “servizi generali” di AGECE si riportano di seguito le considerazioni e linee strategiche:

6.1.1 Sistemi Informatici

Nel corso del triennio l'Azienda reputa fondamentale intervenire in tempi rapidi ma con un disegno organico ed un piano di sviluppo complessivo per realizzare un nuovo "sistema informativo aziendale" adeguato al corretto espletamento dei servizi richiesti ed agli standard normativi e documentali previsti.

L'attività oltre ad aspetti di tipo operativo/organizzativo si pone l'obiettivo della compliance in particolare a tutta la normativa GDPR di recente emanazione.

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

- a. Implementazione di servizi di workgroup (mail, agenda, rubriche ...) aggiornati, stabili, uniformi;
- b. potenziamento del team informatico per ampliare le già presenti competenze sistemiche e quelle in ambienti di sviluppo e piattaforme software;
- c. formazione agli attuali operatori per aggiornamento su nuove piattaforme software e tecnologie;
- d. 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.

6.1.2 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.

6.1.2.1 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;

6.1.2.2 responsabilità

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



6.1.2.3 *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;

6.1.2.4 *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;

6.1.3 *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 un nuovo 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 procedure operative previste nel Modello Integrato 231/190/33 di AGECE, adattandole maggiormente alla realtà aziendale e 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.



6.1.4 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.

6.1.5 Regolamento Generale Protezione Dati (RGPD)

Data la moltitudine ed eterogeneità di servizi erogati ai cittadini, per AGECE risulta fondamentale la protezione dei dati personali e la sicurezza del loro trattamento.

AGECE intende proseguire nel processo di adeguamento alle previsioni Europee e nazionali in materia, nello specifico il Regolamento Europeo n. 679 del 2016 e il D.Lgs. n. 101/2018 di adeguamento del Codice Privacy n. 196/2003, oltre che agli atti emanati dal Board dei Garanti Europei e dal Garante Italiano.

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

AGECE, vista la complessità degli incombenti che coinvolgono tutti i settori aziendali, ha costituito un gruppo di lavoro multidisciplinare e appositamente formato in materia, favorendo così l'integrazione delle differenti competenze giuridiche, organizzative ed informatiche.

6.1.6 MOG 231, Prevenzione della Corruzione (l. 190/2012) e Trasparenza (d.lgs 33/2013)

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

L'aggiornamento annuale del Piano di AGECE unitamente ai controlli interni per l'adeguamento costante delle procedure operative e dei protocolli riferiti alle singole unità funzionali, costituisce per AGECE un forte impegno per il raggiungimento delle finalità sottese a dette normative.

Strettamente connessa all'adeguamento delle procedure del Modello Organizzativo è anche la revisione e l'aggiornamento dei Regolamenti Aziendali che costituiscono importanti strumenti di lavoro in quanto definiscono quali sono le regole da rispettare e quali i divieti ed integrano all'occorrenza la normativa, adattandola alle necessità reali del contesto aziendale.

AGECE, data la complessità degli incombenti e riconosciuta l'importanza ai fini della prevenzione della corruzione, nell'ampia accezione di cui alla L. 190/2012, e dei reati presupposto di cui al D.Lgs. 231/2001 intende proseguire nell'attuazione mediante il coordinamento di un gruppo di lavoro appositamente istituito e formato in materia, favorendo così un'integrazione di differenti competenze multidisciplinari e con la formazione specifica e concreta in materia dei dipendenti.

La trasparenza rappresenta uno strumento fondamentale per la prevenzione della corruzione e per l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa e costituisce una Sezione del Piano triennale di prevenzione della corruzione, parte integrante ed integrata nel Modello organizzativo ex d.lgs. 231/2001.

L'obiettivo per AGECE è quello di proseguire costantemente con l'aggiornamento del sito aziendale nell'ottica di pubblicare dati ed informazioni chiare, accessibili e di concreta utilità, finalizzati a rendere più facile alla cittadinanza l'accesso anche ai servizi offerti, garantendo effettiva trasparenza ed informazione su tutte le attività svolte.

Tale finalità è chiara sia nei protocolli integrati di ciascuna unità funzionale che in tutti gli aggiornamenti del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione.

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 già nel budget 2020 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 Agec e Agec 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 – 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.

6.5.2 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:

6.5.2.1 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;



6.5.2.2 *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;

6.5.2.3 *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.);

6.5.2.4 *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

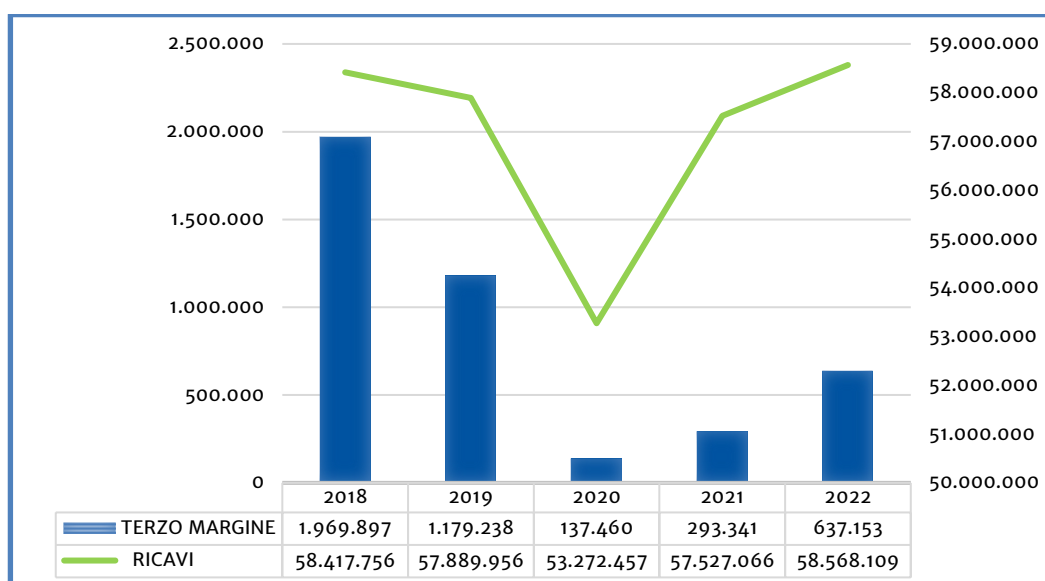
6.8 i programmi generali di investimento e modalità di finanziamento;

Si rimanda al Budget Triennale 2020-2022 ed agli argomenti trattati nelle descrizioni dei singoli settori.

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

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

Budget Riclassificato VA	2018	PAF 2019	2020	2021	2022
RICAVI	58.417.756	57.889.956	53.272.457	57.527.066	58.568.109
Altri ricavi	2.090.887	1.665.901	1.279.046	1.311.630	1.386.504
TOTALE RICAVI	60.508.643	59.555.857	54.551.503	58.838.696	59.954.613
COSTI DIRETTI - beni	-14.063.922	-13.678.592	-12.787.361	-13.525.169	-13.861.115
COSTI DIRETTI - servizi	-16.152.294	-14.904.803	-13.421.153	-16.345.954	-16.419.077
COSTI DIRETTI - personale	-18.007.900	-19.195.471	-18.279.647	-18.866.969	-18.778.430
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-1.893.057	-1.908.764	-2.068.666	-2.277.967	-2.683.424
COSTI DIRETTI - altro	-2.530.789	-2.624.979	-2.070.336	-2.084.401	-2.104.014
TOTALE COSTI DIRETTI	-52.647.962	-52.312.609	-48.627.163	-53.100.459	-53.846.060
PRIMO MARGINE	7.860.681	7.243.247	5.924.339	5.738.237	6.108.553
COSTI INDIRETTI - beni	-37.822	-113.374	-254.995	-34.995	-34.995
COSTI INDIRETTI - servizi	-589.764	-985.804	-805.123	-793.515	-793.097
COSTI INDIRETTI - personale	-2.924.584	-2.823.507	-2.876.736	-2.844.710	-2.947.527
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-133.182	-159.921	-183.430	-150.336	-153.142
COSTI INDIRETTI - altro	-440.430	-265.980	-67.140	-59.856	-60.356
TOTALE COSTI INDIRETTI	-4.125.782	-4.348.587	-4.187.424	-3.883.412	-3.989.118
SECONDO MARGINE	3.734.900	2.894.661	1.736.915	1.854.825	2.119.435
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	-1.765.002	-1.715.423	-1.599.455	-1.561.484	-1.482.282
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	-1.765.002	-1.715.423	-1.599.455	-1.561.484	-1.482.282
TERZO MARGINE	1.969.897	1.179.238	137.460	293.341	637.153



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

Come sottolineato 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.

In tal modo si consentirebbe all'azienda oltre alla chiusura positiva del bilancio complessivo anche un auspicabile 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 la Direzione Generale del Comune 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