

**DIREZIONE GENERALE****PIANO PROGRAMMA 2018-2022***Approvato con deliberazione del C.d.A. n° 66 del 5 giugno 2018*AGGIORNAMENTO
FEBBRAIO 2018**Verona, 12 giugno 2018****Ing. ROBERTO NICCOLAI**
Presidente del C.d.A. di AGECE**Avv. MAURIZIO ASCIONE CICCARELLI**
Vice Presidente**Geom. LUIGI CONTOLINI**
Consigliere**Abg. ELENA MARCHESANI**
Consigliere**Avv. ANITA VIVIANI**
Consigliere**e p.c. Dott. ANDREA DANTE**
Presidente Collegio Revisori dei Conti**Dott.ssa GABRIELLA ZOCCATELLI**
Revisore dei Conti**Dott. MAURO BIANCHI**
Revisore dei Conti

1 PREMESSA

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 scorrevole.

Con riferimento all'arco temporale cui deve riferirsi il piano programma, il legislatore non si è espresso e la dottrina, sia giuridica che economico-aziendale, risulta non essere concorde.

Si ritiene tuttavia che il piano programma dovrebbe coprire almeno un arco triennale o quinquennale, strumentale per la dimostrazione dell'utilità sociale ed economica per la costituzione di una nuova società.

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.

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 anche se in passato tale struttura è stata utilizzata in maniera differente anche perché differente è il momento in cui si colloca il Piano Programma e lo stato dell'Azienda.

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 non solo strumento obbligatorio e fondamentale dell'Ente ma innanzitutto omogeneo alla realtà aziendale e coerente alle effettive aree operative, si andranno ad analizzare tutti gli aspetti sopracitati analizzandoli nelle 4 MACRO AREE di riferimento (le stesse che vengono utilizzate a livello comunicativo e nella corporate aziendale) all'interno delle quali saranno declinati i macro settori aziendali: così facendo si cercherà 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 quei servizi generali non riscontrabili in un area specifica ma condivisibili a tutti i settori aziendali che confluiranno nei c.d Servizi Generali.

macro area		macro settori economici
	AREA IMMOBILIARE	✓ Macrosettore immobiliare ✓ Macrosettore cantieristici
	AREA FARMACIE CITTADINE	✓ Macrosettore farmacie
	AREA RISTORAZIONE EVENTI	✓ Macrosettore ristorazione scolastica ✓ Macrosettore Musei
	AREA SERVIZI CIMITERIALI	✓ Macrosettore cimiteriale
	SERVIZI GENERALI	✓ Servizi Generali

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.

L'ultimo Piano Programma approvato risale al 2007 ed era relativo al periodo 2017-2012. Nel 2010 AGECE presentò un aggiornamento del succitato Piano che non venne però approvato dall'Ente Locale.

Il precedente C.d.A. con propria deliberazione 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 con propria nota PG 91722 del 23/03/2015 riscontrò la delibera di AGECE con la non approvazione del medesimo, per una serie di motivazioni riportate in premessa della stessa, ed evidenziando invece la

necessità di predisposizione di una nuova proposta che fosse in linea con gli indirizzi già forniti dal Comune all'Azienda ed in particolare:

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

E' evidente che la scrivente, nella predisposizione del presente Piano Programma terrà conto di tutto quanto già indicato ai punti precedenti con le ovvie proprie valutazioni e propri riscontri in merito all'applicabilità delle suddette normative alla realtà aziendale vigente, sotto tutti gli aspetti normativi e contabili, implementando le stesse con le indicazioni nel frattempo 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.

Con particolare attenzione al precedente punto b), si evidenzia, peraltro, come nessuna disposizione di legge o statutaria preveda l'obbligo del pareggio del bilancio per singoli settori ma, nel rispetto della normativa, la rilevazione separata dei costi e dei ricavi relativi a ciascun servizio ai fini della dimostrazione del risultato economico di esercizio di ciascuna gestione.

Risulta infatti fisiologico che settori più remunerativi compensino altri settori strutturalmente in perdita in ragione delle loro finalità più marcatamente sociali.

Inoltre la suddivisione in diversi settori si presta ad un certo grado di arbitrarietà: il settore cantieri, ad esempio, è inserito a pieno titolo nell'area immobiliare di cui contribuisce a conseguire i risultati.

Esso è stato costituito quale settore a sé stante soltanto perché si occupa anche di opere pubbliche alla cui realizzazione è direttamente interessato il Comune di Verona (oltre, per lo più, ad 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. Di qui quella che appare una perdita "strutturale" e che in realtà è dettata da questa precisa scelta organizzativa.



2 AREA IMMOBILIARE



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

Documento Unico di Programmazione (DUP) - Sezione Strategica 2017	
Missioni	Obiettivi strategici
01 - SERVIZI ISTITUZIONALI, GENERALI E DI GESTIONE	Un patrimonio immobiliare valorizzato e fruibile
03 - ORDINE PUBBLICO E SICUREZZA	Controllare, anche con il coinvolgimento dei proprietari e delle associazioni degli amministratori di condominio, siti ed edifici disabitati o inattivi dove si potrebbero



	verificare insediamenti irregolari e le unità abitative e gli spazi comuni delle case Agec per individuare utilizzi abusivi e impropri delle strutture
08 - ASSETTO DEL TERRITORIO ED EDILIZIA ABITATIVA	Azioni a favore della residenzialità
	Programmare e pianificare interventi di ERS, favorire il recupero di immobili comunali ad uso abitazione con particolare attenzione al risparmio energetico acquisendoli anche da privati e svolgere attività di coordinamento intersettoriale con AGECE e ATER riguardanti alloggi ERP

Documento Unico di Programmazione (DUP) - Sezione Operativa 2017-2019			
OBIETTIVI GESTIONALI	PARAMETRI/INDICATORI	u.m.	RISULTATO ATTESO 2017
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
Ricognizione delle procedure di assegnazione degli immobili.	immobili sfitti totale immobili in gestione al 31.12.2017 (fonte: elenco immobili in gestione all. bilancio 2017)	%	10%
	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

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 linee strategiche:

- ✓ aumento del ricavo complessivo derivante dai canoni di locazione grazie all'accelerazione delle ristrutturazioni/riatti: di conseguenza il valore degli interventi di manutenzione è stato previsto in forte incremento;
- ✓ previsti interventi straordinari sul patrimonio prevalentemente per la riqualificazione energetica;
- ✓ Prosecuzione Programma di riqualificazione urbana per alloggi a canone sostenibile – Programma Complesso ex caserme Santa Marta e Passalacqua Verona – Realizzazione di 32 alloggi di Edilizia Sovvenzionata;
- ✓ prosecuzione Programma Operativo Regionale FESR 2014-2020, grazie ai quali avrà l'opportunità di ristrutturare alloggi attualmente sfitti da destinare poi a nuove locazioni, 9 interventi previsti nel 2018 e i successivi 29 non ancora schedati;

- ✓ prosecuzione del servizio di gestione dell'ascensore inclinato di Castel San Pietro;
- ✓ prosecuzione del "Piano Nazionale per le Città" per la riqualificazione energetica di immobili in gestione;
- ✓ efficientamento interno con l'introduzione del trouble ticketing;
- ✓ introduzione del fattore famiglia per la formazione delle graduatorie a canone convenzionato;
- ✓ piena attuazione della nuova legge regionale di settore (L.R.V. n. 39/2017, anche mediante l'adozione delle necessarie dotazioni informatiche).

2.1.2 Macrosettore cantieri

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.

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

L'entità del canone di concessione che l'azienda corrisponde al Comune è rimasto immutato 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 un forte innovazione tecnologica ed informatica nei gestionali del settore al fine di efficientare l'erogazione dei servizi di manutenzione con il conseguente miglioramento del risultato economico di settore e di migliorare i servizi resi all'utenza. (vedi successivo prg. 6.1.1)

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;

Mezzi propri di bilancio e finanziamenti pubblici nazionali e non.

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

Tutte le previsioni sotto riportate prescindono da una variabile potenzialmente idonea a stravolgerne il contenuto.

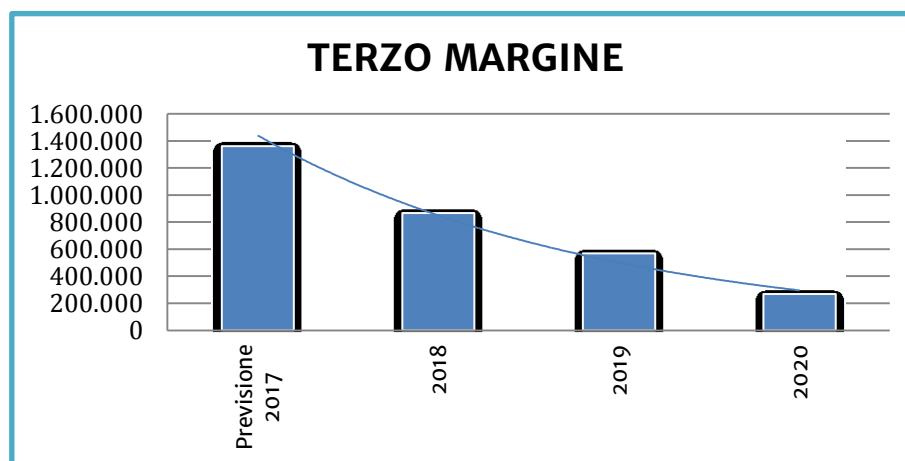
Con l'abrogazione della Legge Regionale n. 10/96 ad opera della nuova Legge n. 39/2017 sono infatti venuti meno tutti i criteri di determinazione del canone di locazione sugli immobili sottoposti a detta disciplina.

Attualmente la vecchia disciplina trova applicazione solo in via transitoria sino all'entrata in vigore degli atti attuativi della "novella", di cui, allo stato, non è noto il contenuto.

Da vari indicatori, tuttavia, sembra delinearsi una contrazione dei ricavi da canoni di locazione di alloggi ERP di cui, come detto, i dati sotto riportati non tengono conto.



Budget Riclassificato VA	Previsione 2017	2018	2019	2020
RICAVI	13.996.447	15.207.604	12.623.428	12.017.195
Altri ricavi	277.474	647.039	648.928	648.931
TOTALE RICAVI	14.273.921	15.854.643	13.272.356	12.666.126
COSTI DIRETTI - beni	-778.524	-740.745	-727.136	-8.839
COSTI DIRETTI - servizi	-6.008.875	-7.812.853	-5.577.498	-5.880.554
COSTI DIRETTI - personale	-1.414.484	-1.488.958	-1.321.897	-1.315.904
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-1.278.230	-1.279.982	-1.304.436	-1.469.630
COSTI DIRETTI - altro	-1.832.012	-1.772.622	-1.781.001	-1.791.646
TOTALE COSTI DIRETTI	-11.312.125	-13.095.161	-10.711.968	-10.466.574
PRIMO MARGINE	2.961.796	2.759.481	2.560.388	2.199.552
COSTI INDIRETTI - beni	-13.610	-18.880	-17.917	-18.577
COSTI INDIRETTI - servizi	-166.104	-247.620	-242.086	-246.284
COSTI INDIRETTI - personale	-1.333.139	-1.547.085	-1.656.187	-1.593.803
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-50.050	-56.201	-52.046	-50.789
COSTI INDIRETTI - altro	-22.309	-26.090	-25.782	-25.390
TOTALE COSTI INDIRETTI	-1.585.212	-1.895.875	-1.994.018	-1.934.844
SECONDO MARGINE	1.376.584	863.607	566.370	264.708
ONERI E PROVENTI FINANZIARI E STRAORDINARI	-15.000	4.656	2.830	4.888
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA E STRAORDINARIA	-15.000	4.656	2.830	4.888
TERZO MARGINE	1.361.584	868.263	569.200	269.596



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 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, ammesso peraltro che non vengano sottratti ulteriori rami d'azienda che portano reddito, 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, comunque, si ritiene che per il momento il contratto di servizio fra Comune e Azienda sia correttamente impostato, salvo la sola auspicata sensibile riduzione del canone ovvero il suo parziale reinvestimento a favore di programmi di sviluppo aziendale e di mantenimento del patrimonio, previamente concordati con il Comune stesso.

Tale riduzione potrebbe rivelarsi necessaria in seguito al nuovo regime di determinazione dei canoni ERP in virtù dell'entrata in vigore degli atti attuativi della nuova legge regionale di settore.



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

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:

- ✓ Il ricavo per rimborsi da servizio sanitario nazionale negli ultimi anni è risultato in calo per effetto delle varie misure di contenimento della spesa pubblica.

- ✓ I ricavi extra SSN (vendita libera) sono stati invece rilevati in costante aumento: per il futuro determinante sarà la capacità di fidelizzare la clientela e valorizzare la professionalità del farmacista, anche attraverso l'erogazione di servizi.

Con l'emanazione dei primi provvedimenti legislativi atti a regolamentare le nuove prestazioni erogabili presso le farmacie territoriali (decreto ministeriale 16/12/2010 e 8/7/2011), è stato avviato un processo che mira ad offrire in farmacia una serie di servizi di carattere sanitario, che vanno ad integrarsi con il Servizio Sanitario Regionale e Nazionale. L'obiettivo è quello di ridurre l'ospedalizzazione delle cure e conseguentemente la spesa sanitaria tramite una rete territoriale della quale le farmacie devono mirare a far parte. Questo nuovo ambito di azione, che valorizza la farmacia come presidio della salute e fidelizza il cliente/paziente in ragione della professionalità del farmacista, costituisce un'opportunità molto importante ed un mezzo per evitare che tutto si riduca ad una mera competizione commerciale, che vedrebbe inevitabilmente vincenti le grandi concentrazioni di capitale.

Le Farmacie Cittadine AGECE, rispondendo alle esigenze dei cittadini, hanno iniziato ad offrire ai propri clienti tali nuovi servizi, dalla misurazione dei valori pressori, all'autoanalisi del sangue tramite prelievo capillare e delle urine, al servizio di prenotazione e ritiro referti di esami specialistici, allo sportello istituito in collaborazione con cooperative e imprese del settore per l'erogazione di servizi socio sanitari. Come detto, l'erogazione di servizi e la fidelizzazione del cliente, nel contesto del mercato più sopra descritto, divengono elementi strategici per garantire una solidità e stabilità di risultati dell'area farmacie. AGECE, pertanto prevede di ampliare e garantire i medesimi servizi in tutte le farmacie del gruppo. Inoltre, AGECE ha aderito ad un progetto promosso dalla Regione Veneto per il sostegno del paziente cronico, che vedrà coinvolte tutte le farmacie del gruppo. Entro il mese di aprile 2018 prenderà avvio la fase operativa del progetto che avrà durata biennale e riguarderà tre aree di cronicità: cardiovascolare, diabete e respiratoria. Si prevede anche di valorizzare il ruolo delle farmacie e dei propri farmacisti nell'attività di informazione sanitaria, in particolare sull'utilizzo dei farmaci, mediante l'organizzazione di incontri aperti al pubblico su specifiche tematiche e con la riproposizione di incontri dedicati alle scuole primarie e secondarie.

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 quattordici farmacie cittadine. 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 le farmacie. 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.

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 un 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, nel contempo, 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. E' programmata ogni anno l'adesione ad un corso ECM Assofarm e, per il 2018, si è già provveduto all'iscrizione di tutti i farmacisti in organico al corso "Il farmacista nella gestione del paziente cronico". L'attività di formazione e aggiornamento del personale su varie tematiche di carattere sanitario proseguirà anche negli anni futuri.

Nell'ambito della valorizzazione delle risorse umane è obiettivo aziendale promuovere alla mansione di direttore, nelle farmacie in cui risulteranno vacanti tali ruoli, i farmacisti già in organico che risulteranno più meritevoli.

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 ad eccellenti risultati in termini di contenimento dei costi di acquisto. La marginalità sui beni venduti in farmacia si assesta, alla data odierna, intorno al 36%.

Ad agosto 2018 sono in scadenza i contratti principali di fornitura da grossista, del valore complessivo di circa 7.500.000 euro all'anno suddivisi in due lotti. L'appalto è soggetto a gara di livello comunitario, il cui esito inciderà sui risultati economici degli anni successivi, dal momento che verranno fissati i nuovi sconti minimi di acquisto delle farmacie per ciascuna delle categorie di prodotto trattato. Come dato previsionale, anche in virtù di meccanismi di incentivazione e coinvolgimento del personale che sono allo studio, si è comunque previsto un 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.

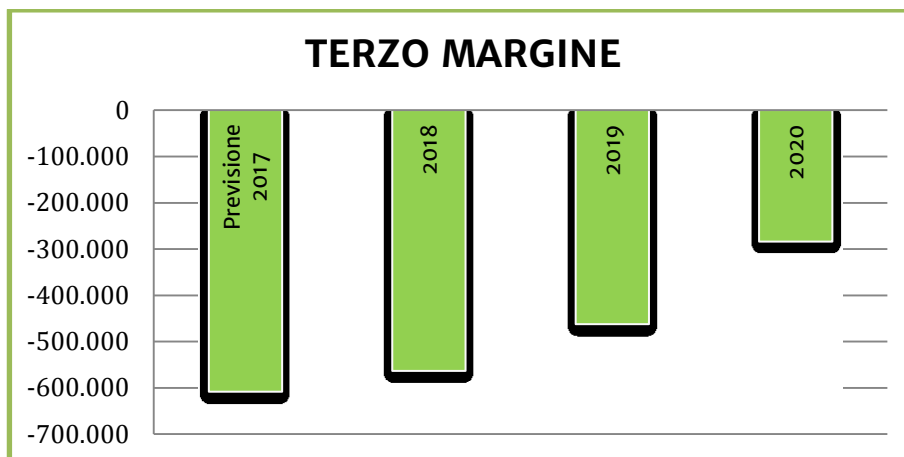
3.8 i programmi generali di investimento e modalità di finanziamento;

Mezzi propri di bilancio.

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

Budget Riclassificato VA	Previsione 2017	2018	2019	2020
RICAVI	19.858.685	19.886.484	20.078.361	20.273.116
Altri ricavi	324.753	309.136	307.664	305.417
TOTALE RICAVI	20.183.437	20.195.620	20.386.025	20.578.533
COSTI DIRETTI - beni	-12.620.144	-12.816.051	-12.937.677	-13.062.801
COSTI DIRETTI - servizi	-535.686	-539.045	-547.898	-552.724
COSTI DIRETTI - personale	-3.791.558	-3.651.423	-3.658.126	-3.637.153
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-287.958	-266.084	-248.885	-235.505
COSTI DIRETTI - altro	-340.950	-339.546	-343.794	-347.524
TOTALE COSTI DIRETTI	-17.576.295	-17.612.149	-17.736.381	-17.835.706
PRIMO MARGINE	2.607.142	2.583.471	2.649.644	2.742.827
COSTI INDIRETTI - beni	-5.161	-8.280	-5.924	-5.999
COSTI INDIRETTI - servizi	-129.228	-194.984	-180.999	-183.623
COSTI INDIRETTI - personale	-1.151.239	-1.094.143	-1.144.977	-1.128.244
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-51.152	-50.613	-49.569	-48.385
COSTI INDIRETTI - altro	-19.754	-19.500	-19.434	-19.423
TOTALE COSTI INDIRETTI	-1.356.534	-1.367.520	-1.400.902	-1.385.675
SECONDO MARGINE	1.250.608	1.215.951	1.248.742	1.357.151
ONERI E PROVENTI FINANZIARI E STRAORDINARI	-1.859.348	-1.779.069	-1.711.115	-1.641.016
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA E STRAORDINARIA	-1.859.348	-1.779.069	-1.711.115	-1.641.016
TERZO MARGINE	-608.740	-563.117	-462.373	-283.865





Il mercato farmacia ha subito negli ultimi anni un profondo cambiamento. La farmacia, la cui attività largamente preminente 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 farmacie tramite e-commerce, che a breve dovrebbe coinvolgere anche veri e propri colossi del settore, come Amazon. Infine, si rileva che, pur in assenza di un'espansione demografica, recentemente si sono avute le aperture di nuove sedi farmaceutiche, 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 (in crescita rapportati ai giorni lavoro di ciascun anno) e nel contempo migliorando il valore aggiunto per effetto di una buona politica degli acquisti, basata sulla centralizzazione dei contratti di fornitura.

La previsione è di un aumento ulteriore dei ricavi che, unito al mantenimento della marginalità sugli acquisti e ad un aumento della produttività del personale, consentirà di ottenere un risultato della gestione tale da coprire, al termine del quinquennio considerato, i rilevanti oneri finanziari del mutuo acceso per il pagamento dell'avviamento commerciale delle farmacie al Comune di Verona.

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

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

4 AREA RISTORAZIONE – EVENTI

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

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

Documento Unico di Programmazione (DUP) - Sezione Strategica 2017

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

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

OBIETTIVI GESTIONALI	PARAMETRI/INDICATORI	u.m.	RISULTATO ATTESO 2017
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)

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;

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

4.1.1 Macrosettore ristorazione scolastica

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

- ✓ analizzando le 141 scuole gestite:
 - Settembre 2017: 64 internalizzate – 77 esternalizzate;
 - Settembre 2018: 74 internalizzate – 67 esternalizzate.

In occasione dell'aggiornamento della parte economica del contratto di servizio, che dovrà essere effettuato nel corso del 2018, con riferimento al canone di refezione scolastica riconosciuto dal Comune di Verona ad AGECE, che risulta unica fonte di finanziamento del settore, all'Amministrazione Comunale si chiede quali siano le linee da seguire ed i relativi possibili finanziamenti per potere conseguentemente procedere nel corso degli anni successivi al trend di internalizzazione avviato nel 2018 ovvero indicazioni sul mantenimento dello status quo.

- ✓ l'acquisto delle derrate avverrà privilegiando il prodotto locale e biologico.

4.1.2 Macrosettore Musei – Eventi

Per quanto concerne il settore musei-eventi si riportano di seguito le considerazioni e linee strategiche:

- ✓ Il contributo sui ricavi di settore del bar Mastino è costante nel triennio e pari a € 220.000, a cui si aggiungono altri € 15.000 per il servizio banqueting.
- ✓ La Torre dei Lamberti si ipotizza realizzerà ricavi complessivi per € 468.000 nel 2018 e € 470.000 nel 2019 e 2020, comprensivi di ingressi e di vendita di gadget.
- ✓ Funicolare Castel S. Pietro prevista attiva anche nel 2018 con un risultato a break even.

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 in oggetto.

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. (vedi successivo prg. XXX)

4.4.1 *Miglioramento dei rapporti con l'utenza:*

- istituzione di un 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 le politiche di sviluppo organizzativo interno anche in relazione alla valorizzazione delle risorse umane;

L'intera struttura organizzativa del settore ristorazione-eventi sarà oggetto di analisi e revisione.

Nell'ambito di una riorganizzazione diretta verso la progressiva internalizzazione del servizio, potrà essere necessaria la rivisitazione e riorganizzazione delle risorse umane che potrebbe prevedere, laddove si rendesse necessario, anche un eventuale incremento.

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

Vedi successivo punto 6.6

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

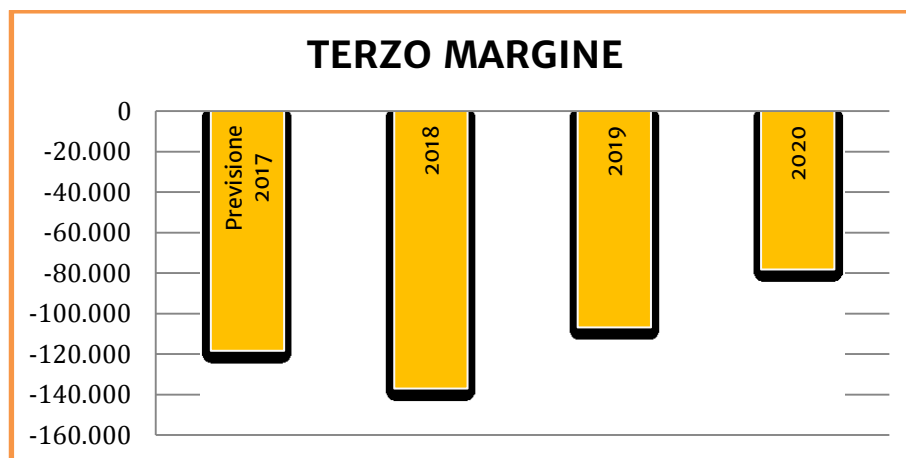
Alla data odierna non sono previsti accordi e collaborazioni.

4.8 i programmi generali di investimento e modalità di finanziamento;

Gli investimenti nel settore saranno coperti da mezzi propri.

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

Budget Riclassificato VA	Previsione 2017	2018	2019	2020
RICAVI	18.648.970	18.653.970	18.655.970	18.655.970
Altri ricavi	394.899	87.031	94.656	99.850
TOTALE RICAVI	19.043.869	18.741.001	18.750.626	18.755.820
COSTI DIRETTI - beni	-1.453.984	-1.591.209	-1.690.318	-1.688.190
COSTI DIRETTI - servizi	-8.142.327	-8.081.661	-7.912.799	-7.913.769
COSTI DIRETTI - personale	-8.407.811	-8.415.392	-8.588.788	-8.345.586
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-141.109	-151.520	-154.567	-158.096
COSTI DIRETTI - altro	-73.905	-70.143	-74.735	-74.449
TOTALE COSTI DIRETTI	-18.219.136	-18.309.925	-18.421.207	-18.180.090
PRIMO MARGINE	824.733	431.076	329.419	575.730
COSTI INDIRETTI - beni	-6.115	-8.720	-2.605	-5.957
COSTI INDIRETTI - servizi	-101.272	-92.714	-64.480	-106.652
COSTI INDIRETTI - personale	-783.337	-452.153	-361.867	-523.077
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-39.541	-22.485	-17.810	-25.062
COSTI INDIRETTI - altro	-12.825	-7.856	-6.041	-8.824
TOTALE COSTI INDIRETTI	-943.090	-583.927	-452.803	-669.572
SECONDO MARGINE	-118.357	-152.851	-123.384	-93.842
ONERI E PROVENTI FINANZIARI E STRAORDINARI		15.878	16.524	15.611
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA E STRAORDINARIA		15.878	16.524	15.611
TERZO MARGINE	-118.357	-136.973	-106.860	-78.232



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

- Gestione del servizio di refezione scolastica: l'attuale contratto di servizio è valido fino al 31/12/2036, con revisione triennale relativa agli accordi economici finanziari. Il canone di refezione scolastica riconosciuto dal Comune di Verona che per il successivo triennio 2019/2020/2021 sarà oggetto di rivisitazione come risulta dagli accordi tra Azienda e Comune di Verona.
- Gestione dei servizi di portierato e centralino, di sorveglianza delle sale, di assistenza ed accoglienza dei visitatori, di gestione degli impianti tecnologici ed antintrusione, di gestione delle emergenze, di apertura e chiusura delle sedi presso i musei e i monumenti: l'attuale contratto di servizio è valido fino al 31/05/2018.
- Gestione del servizio d'accesso alla Torre dei Lamberti: l'attuale contratto scade 31/12/2036 mentre la vendita di biglietti comunali d'accesso cumulativi Torre dei Lamberti e GAM (Galleria d'Arte Moderna) è valida fino al 30/11/2018.



5 AREA SERVIZI CIMITERIALI



“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.
Missione 17. Energia e diversificazione delle fonti energetiche	17.1 <i>Energia pulita e minore spreco</i>	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 2017
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%

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 2018 è prevista l'introduzione della dispersione ceneri in natura in zona dedicata al cimitero Monumentale.
- ✓ 2018 è prevista un'attività di valorizzazione del Monumentale come bene anche a fini turistici.
- ✓ nel 2019 incremento dei ricavi dovuto alle esumazioni, con il corrispondente aumento dei costi.
- ✓ nel 2019 realizzazione del polo obitoriale a cui seguirà l'eventuale raddoppio del crematorio.
- ✓ nel 2019 e 2020 realizzazione di nuove cellette.
- ✓ nel triennio verrà valutata la possibilità di realizzare area di sepoltura dei piccoli animali di affezione.
- ✓ i ricavi per concessione di loculi e cellette si stimano complessivamente pari a € 2.080.000 nel 2018 e in crescita nel biennio successivo a € 2.290.000 sempre in relazione alla maggiore richiesta di cellette per la collocazione di resti da esumazione
- ✓ i ricavi per servizi si ipotizzano pari ad € 1.650.000 nel 2018 e a € 1.900.000 nel 2019 e 2020, sempre in virtù dell'aumento dei servizi per le operazioni straordinarie di esumazione.
- ✓ Il contributo del servizio di cremazione è stimato in aumento i a € 680.000 nel 2018 e € 700.000 nel 2019 e 2020, mentre quello del servizio di illuminazione votiva si considera sostanzialmente stabile in € 670.000 per il 2018 e 2019, per scendere a € 650.000 nel 2020.

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. E' 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, bilanciando i minori introiti stimati con un incremento delle tariffe di cremazione, che risultano, comunque, essere, per i residenti nel Comune di Verona, pari al 45% rispetto a quelle annualmente definite 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, una volta approvate definitivamente da parte del Comune di Verona, rappresenteranno un elemento fondamentale per il miglioramento dei rapporti con l'utenza, definendo puntualmente i rapporti in ambito cimiteriale tra utente e pubblica amministrazione.

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.

E' 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.

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

E' intenzione dell'Azienda avviare nei prossimi mesi un programma di redistribuzione delle risorse umane atto ad incrementare gli orari di apertura al pubblico degli sportelli cimiteriali per l'espletamento, su appuntamento, di pratiche amministrative complesse che comportano tempi importanti per il loro compimento, quali le esumazioni e/o i riordini di tombe di famiglie e/o ancora traslazione di salme con cremazione.

Di pari passo procederà anche una valorizzazione delle risorse umane sia mediante momenti di formazione professionale, che con l'individuazione di obiettivi miranti, oltre ad una crescita professionale del dipendente, anche all'erogazione di una più ampia gamma di servizi verso l'utenza (es. verifica di tutto il catasto cimiteriale con possibilità di prenotazione on-line del manufatto).

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

Come anticipato più sopra, la scelta della tipologia di sepoltura effettuata dai familiari, sta sostanzialmente mutando, portando ad un importante aumento della cremazione con tumulazione delle ceneri in celletta cineraria o affidamento in ambito privato, con conseguente riduzione sia delle "tumulazioni in loculo" che delle "inumazioni a terra". A sostegno di tale indicazione si fa presente che nel corso degli ultimi 5 anni (dal 01/01/2013 al 31/12/2017) le cremazioni sono passate da una percentuale del 49% ad una del 56%.

Considerato che i cimiteri servono principalmente la popolazione locale, non ci si aspettano sostanziali variazioni sul numero delle attività cimiteriali nel loro insieme e conseguentemente sul bilancio, in quanto all'aumento dei costi e degli introiti per le cremazioni fa riscontro una similare diminuzione di costi ed introiti legati alle tumulazioni di salme ed inumazioni che portano ad un ipotetico risultato di bilancio in positivo di € 750.000 euro/anno per il prossimo triennio. Tale margine permetterà un investimento in strutture/servizi cimiteriali illustrati negli appositi capitoli.

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.

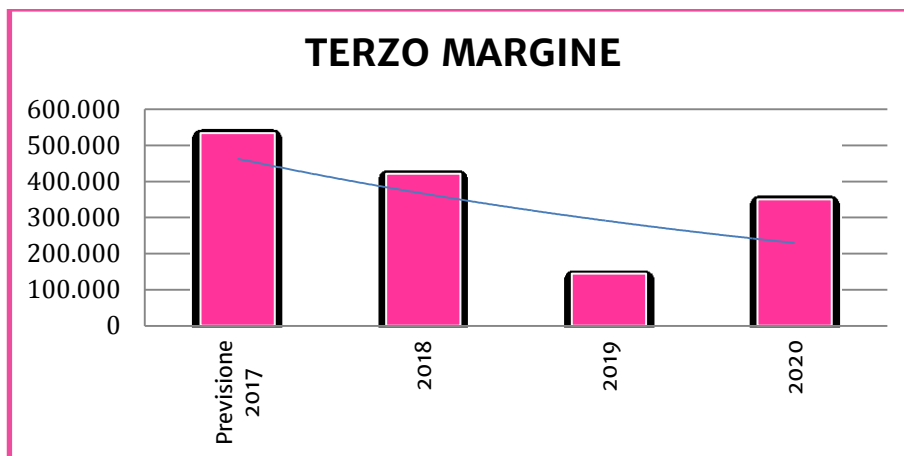
5.8 i programmi generali di investimento e modalità di finanziamento

Attraverso mezzi propri di bilancio.



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

Budget Riclassificato VA	Previsione 2017	2018	2019	2020
RICAVI	5.427.267	5.626.120	5.962.000	5.942.000
Altri ricavi	119.077	155.516	157.970	152.774
TOTALE RICAVI	5.546.344	5.781.636	6.119.970	6.094.774
COSTI DIRETTI - beni	-17.616	-18.945	-18.787	-18.909
COSTI DIRETTI - servizi	-2.576.141	-2.430.087	-2.803.866	-2.759.735
COSTI DIRETTI - personale	-1.145.310	-1.176.129	-1.134.113	-1.144.438
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-101.991	-181.601	-255.475	-317.442
COSTI DIRETTI - altro	-448.248	-454.358	-474.552	-474.463
TOTALE COSTI DIRETTI	-4.289.307	-4.261.119	-4.686.795	-4.714.988
PRIMO MARGINE	1.257.037	1.520.517	1.433.175	1.379.786
COSTI INDIRETTI - beni	-6.831	-13.756	-11.125	-7.535
COSTI INDIRETTI - servizi	-67.680	-165.912	-175.570	-136.594
COSTI INDIRETTI - personale	-617.155	-871.218	-1.047.542	-841.974
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-21.802	-38.651	-43.816	-35.000
COSTI INDIRETTI - altro	-10.094	-14.481	-16.292	-13.463
TOTALE COSTI INDIRETTI	-723.562	-1.104.018	-1.294.345	-1.034.565
SECONDO MARGINE	533.475	416.499	138.830	345.220
ONERI E PROVENTI FINANZIARI E STRAORDINARI		4.527	5.148	4.863
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA E STRAORDINARIA		4.527	5.148	4.863
TERZO MARGINE	533.475	421.025	143.978	350.083



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 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 2017
Realizzare almeno il pareggio di bilancio.	Risultato economico d'esercizio 2017	€	Utile d'esercizio
Ridurre la spesa per incarichi esterni, nel rispetto dei principi	spese incarichi 2017-spese incarichi 2016 / spese incarichi 2016 (fonte: dettaglio voce B7 del conto	%	-10%



di adeguata motivazione, economicità, efficacia, imparzialità, trasparenza, proporzionalità, pubblicità e rotazione.	economico del bilancio)		
	procedure comparative espletate / totale incarichi esterni conferiti	%	80%

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 triennio scorso a seguito di checkup completo del sistema informativo aziendale erano state rilevate problematiche e criticità suddivise nelle tre macrocategorie distinte seguenti: infrastrutture, applicazioni, organizzazione che presentavano indicazioni diverse relativamente ai livelli di rischio/criticità rilevati e caratteristiche diverse per quanto riguarda tempi, modalità e costi di risoluzione dei medesimi.

Le problematiche delle infrastrutture che risultavano quelle con un maggior livello di rischio presente sono state parzialmente risolte implementando una soluzione di virtualizzazione e gestione centralizzata dei PC e delle applicazioni, semplificando gestione e manutenzione dei sistemi, assecondando l'implementazione di nuove soluzioni applicative, prolungando la durata tecnica delle macchine.

E' in fase di progettazione e realizzazione una soluzione di Disaster Recovery.

Le problematiche relative alle applicazioni ed all'organizzazione, le cui soluzioni alle criticità risultano le più gravose sia economicamente che a livello strutturale, saranno oggetto del prossimo triennio, predisponendo un'adeguata progettazione e quindi un'implementazione collegata anche all'evoluzione della mappatura delle attività aziendali che l'azienda sta realizzando all'interno del progetto di risk assessment.

L'Azienda reputa pertanto 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.

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

- Implementazione di servizi di workgroup (mail, agenda, rubriche ...) aggiornati, stabili, uniformi;
- potenziamento del team informatico inserendo 1-2 nuovi operatori, uno con competenze per lo più sistemistiche, l'altro con maggiori competenze in ambienti di sviluppo e piattaforme software;
- formazione agli attuali operatori per aggiornamento su nuove piattaforme software e tecnologie;
- 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;
- implementazione del sito aziendale e implementare in misura crescente servizi on-line;
- potenziamento della dotazione di dispositivi mobili (tablet e/o smartphone) per tutto il personale che deve operare sul territorio e per connettere le sedi remote (in particolare le mense);
- aggiornare / standardizzare / semplificare / consolidare gli applicativi di base (es. office automation) e quelli specialistici (utilizzati da pochi utenti quali AutoCAD, EasyLex etc.);



- h. individuazione di soluzioni di mercato per: (1) gestione patrimoniale, manutenzioni, inquilinato; (2) mense e refezioni;
- i. potenziare / consolidare (1) farmacie e (2) controllo di gestione;
- j. porting di Magenta e tutte le applicazioni del settore cimiteriale su piattaforme standard, open source, aggiornate, diffuse e supportate;

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. 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 della 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

- implementazione e utilizzo di altre funzionalità del gestionale in uso acquistato per la gestione di tutti gli affidamenti di servizi forniture e lavori di qualsiasi importo: attivazione del portale on-line



per l'iscrizione degli Operatori Economici a singole procedure di gara ovvero ad eventuali Elenchi di Operatori Economici

- effettuazione di gare telematiche e di acquisti on-line tramite adesione a centrali di committenza (ARCA Lombardia - SINTEL)
- effettuazione di gare telematiche per importi sotto soglia anche tramite il software gestionale presente in azienda
- analisi e studio di fattibilità su possibile creazione di un unico centro di acquisti aziendale e programmazione eventuale attività necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo.

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.

6.1.5 GDPR

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

AGECE intende adeguarsi alle previsioni Europee in materia, nello specifico il Regolamento Europeo n. 679 del 2016 che troverà piena applicazione il prossimo 25/05/2018.

Obiettivo di AGECE è la definizione di modelli organizzativi che valutino concretamente i rischi connessi ai singoli trattamenti intesi come rischio di impatto negativo sulle libertà e sui diritti degli interessati, indicando misure tecniche, organizzative e di sicurezza da applicare per mitigare i rischi medesimi.

AGECE, vista la complessità degli incumbenti che coinvolgono tutti i settori aziendali, intende proseguire l'adeguamento in materia di privacy nel rispetto delle previsioni normative e mediante il coordinamento di un gruppo di lavoro appositamente istituito e formato in materia, favorendo così un'integrazione di differenti competenze multidisciplinari.

6.1.6 Amministrazione Trasparente

Viste le recenti Linee guida di ANAC (dicembre 2017) rivolte anche agli enti pubblici economici che chiariscono gli obblighi di pubblicazione dei dati e delle informazioni di cui al D.Lgs. 33/2013, l'obiettivo è quello di proseguire gradualmente con l'aggiornamento del sito aziendale nell'ottica comunque di pubblicare dati ed informazioni chiare, accessibili e di concreta utilità, finalizzati a rendere più facile alla cittadinanza l'accesso ai servizi offerti, garantendo effettiva trasparenza ed informazione su tutte le attività svolte.

Tale finalità è chiara anche nell'aggiornamento al Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione 2018-2020, approvato dal CdA di AGECE il 23/01/2018, che provvede il costante aggiornamento dei dati ed informazioni oggetto di pubblicazione ai fini della piena attuazione della trasparenza amministrativa.



6.1.7 MOG 231 e Prevenzione della Corruzione

AGEC ha adottato un Modello Organizzativo Integrato, ai sensi del. 231/2001, L 190/2012 e D.Lgs. 33/2013, pubblicato sul sito aziendale.

L'aggiornamento, come sopra riferito, del PTCP di AGECE 2018-2020 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.

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 sentenza 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 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 le 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

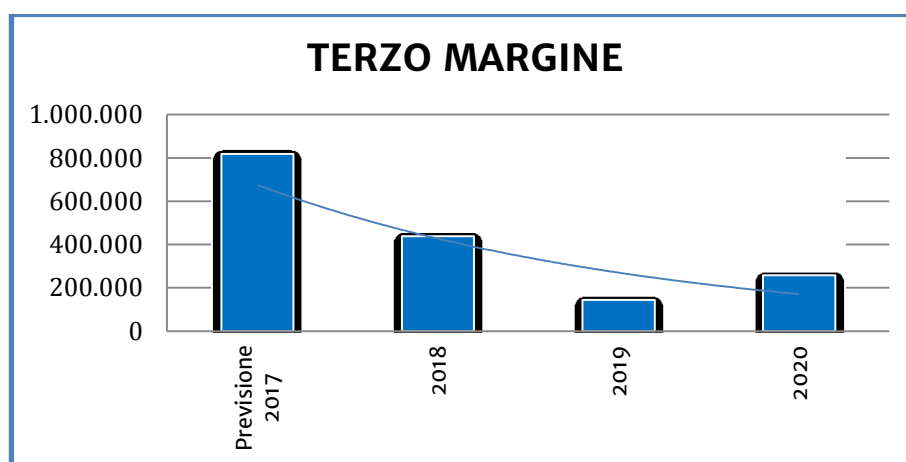
6.8 i programmi generali di investimento e modalità di finanziamento;

Si rimanda al Piano Triennale 2018-2020 ed agli argomenti trattati nelle descrizioni dei singoli settori

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

Budget Riclassificato VA	Previsione 2017	2018	2019	2020
RICAVI	58.756.368	59.834.178	57.319.759	56.888.281
Altri ricavi	1.121.250	1.206.165	1.209.218	1.206.972
TOTALE RICAVI	59.877.619	61.040.343	58.528.977	58.095.253
COSTI DIRETTI - beni	-14.870.267	-15.166.950	-15.373.918	-14.778.740
COSTI DIRETTI - servizi	-17.271.647	-18.871.539	-16.842.062	-17.106.783
COSTI DIRETTI - personale	-15.824.487	-15.300.114	-14.702.925	-14.443.081
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-1.809.288	-1.879.186	-1.963.364	-2.180.673
COSTI DIRETTI - altro	-2.700.039	-2.641.081	-2.674.082	-2.688.082
TOTALE COSTI DIRETTI	-52.475.729	-53.858.870	-51.556.351	-51.197.359
PRIMO MARGINE	7.401.890	7.181.472	6.972.626	6.897.894
COSTI INDIRETTI - beni	-32.143	-49.819	-37.570	-38.069

COSTI INDIRETTI - servizi	-474.826	-706.290	-663.135	-673.153
COSTI INDIRETTI - personale	-3.968.994	-3.994.947	-4.210.573	-4.087.099
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-166.812	-169.753	-163.241	-159.236
COSTI INDIRETTI - altro	-66.323	-68.400	-67.550	-67.099
TOTALE COSTI INDIRETTI	-4.709.098	-4.989.209	-5.142.068	-5.024.657
SECONDO MARGINE	2.692.792	2.192.263	1.830.558	1.873.237
ONERI E PROVENTI FINANZIARI E STRAORDINARI	-1.874.348	-1.753.778	-1.686.614	-1.615.655
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA E STRAORDINARIA	-1.874.348	-1.753.778	-1.686.614	-1.615.655
TERZO MARGINE	818.444	438.486	143.945	257.582



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

Si rimanda ai capitoli dei singoli settori.

sottoscritta con firma digitale

IL DIRETTORE GENERALE f.f.
(dott. Giovanni Governo)