



DIREZIONE GENERALE

ADEGUAMENTO PIANO PROGRAMMA 2022-2027

Approvato con deliberazione del C.d.A. n° 86 del 14 ottobre 2025

Verona, 14 ottobre 2025

Avv. ANITA VIVIANI
Presidente del C.d.A. di AGECE

Sig. FRANCO DAL BELLO
Vicepresidente

Sig. GIOVANNI FALDUTO
Consigliere

Arch. STEFANIA MARINI
Consigliere

Sig. DARIO POMARI
Consigliere



1 PREMESSA

Obiettivo di questo documento è l'adeguamento del Piano Programma di AGECE, approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 80 del 27/07/2023 e successivamente dal Consiglio Comunale con deliberazione n. 53 del 28/09/2023. Il Piano ha avuto successive modifiche, l'ultima delle quali approvata dal Consiglio di Amministrazione di AGECE con deliberazione nr. 95 del 15/10/2025 e successivamente dal Consiglio Comunale con deliberazione nr. 17 del 20/03/2025.

Con questo aggiornamento, in linea con il budget 2026-2028, si confermano gli elementi imprescindibili su cui si basa la programmazione aziendale: il pareggio economico stabilito dallo statuto, unito alla sostenibilità finanziaria.

L'aggiornamento del piano programma tiene conto di alcuni elementi già presenti nella edizione del 2023, ma pone l'attenzione su alcuni aspetti, di primaria importanza, che rendono necessaria un aggiornamento dei contenuti.

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

- costi connessi all'energia: la situazione generale su questo aspetto si è stabilizzata, e i dati previsionali al momento non portano ad ipotizzare ulteriori aumenti;
- costi delle materie prime: su questo aspetto si conferma la tendenza vista negli ultimi anni, ovvero di un continuo incremento soprattutto in occasione della stipula di nuovi contratti;
- costo del personale: nel triennio 2026-2028 sono previsti gli aumenti di costo legati al rinnovo del contratto Gas Acqua, e alla previsione dei costi per il contratto FFLL.

L'insieme di questi elementi genera una significativa criticità che assorbirà molte delle risorse aziendali. Per far fronte a questa situazione, e ottemperare alla richiesta del collegio dei Revisori dei Conti di ottenere un tendenziale pareggio di ciascuna funzione, a partire dal 2027 è stato inserito un incremento del canone relativo alle attività di ristorazione scolastica nella misura necessaria e sufficiente a coprire tutti i costi della funzione. Questo elemento, a partire dal 2027, rende disponibili maggiori risorse a favore del patrimonio immobiliare.

Infine, va mantenuta una particolare attenzione agli aspetti finanziari, alla luce dei numerosi e importanti interventi sul patrimonio immobiliare, nonostante nel triennio a venire, con gli elementi al momento noti, non siano presenti in via prospettica situazioni di particolare criticità legate alla dinamica degli anticipi a fornitori e successivo rimborso da parte degli Enti erogatori.

Come premessa generale si informa che gli aspetti economici relativi alle iniziative di seguito descritte sono contenuti nei budget annuale (2026) e triennale (2026-28).

1.1 INQUADRAMENTO AZIENDALE E STRUTTURA DEL PIANO PROGRAMMA

Il piano programma ha natura pluriennale, ma non statica, ed è pertanto sottoposto ad aggiornamenti contestualmente alle revisioni del budget pluriennale qualora le linee strategiche in esso indicate non



risultassero coerenti con le linee guida del Comune di Verona e del CDA aziendale e sostenibili dal punto di vista economico e finanziario.

Il piano programma è stato previsto quale atto obbligatorio dal legislatore in quanto rappresenta un tentativo delle aziende pubbliche di sviluppare adeguati strumenti di programmazione e controllo tipici dell'orientamento del New Public Management. Tale documento, infatti, altro non dovrebbe essere che un articolato "business plan" realizzato da un'azienda con soggetto economico "pubblico": infatti, un efficace piano programma dovrebbe guidare l'amministrazione verso l'adozione di una gestione per obiettivi.

L'art. 20 dello Statuto Aziendale definisce l'oggetto e i contenuti del Piano Programma, precisando che questo documento costituisce lo strumento di programmazione generale con il quale AGECE individua gli obiettivi da perseguire e, seppure in linea di massima, con quali modalità e con quali investimenti.

A fini meramente ricognitivi si fa presente che il Piano Programma di AGECE dovrebbe di norma avere ad oggetto i seguenti capitoli previsti dallo Statuto:

1. l'illustrazione delle linee strategiche del potenziamento della struttura tecnologico-produttiva in relazione ai livelli ottimali qualitativo-quantitativo dei servizi, determinati sulla base delle caratteristiche e delle dinamiche della domanda e del mercato, nonché delle esigenze sociali e delle disponibilità finanziarie;
2. l'ambito, anche territoriale, dei servizi erogati e l'eventuale politica di espansione;
3. le politiche tariffarie derivanti dagli indirizzi fissati in proposito dal Comune;
4. le politiche per il miglioramento della qualità dei servizi e dei rapporti con l'utenza;
5. le politiche di sviluppo organizzativo interno anche in relazione alla valorizzazione delle risorse umane;
6. l'analisi comparativa degli indici di produttività aziendale, analisi dei mercati di approvvigionamento, analisi dei costi economici;
7. il programma di accordi di collaborazione e convenzionamento tra aziende speciali nonché con altri enti;
8. i programmi generali di investimento e modalità di finanziamento;
9. la dinamica storica dei risultati aziendali e le proiezioni economico finanziarie;
10. la definizione dei lineamenti del contratto di servizio con il Comune di Verona e le sue eventuali variazioni.

L'obiettivo è di effettuare un reale allineamento del Piano Programma con gli altri atti fondamentali aziendali, in primis quelli di natura economico finanziaria quali i bilanci di esercizio e di previsione annuale e pluriennale, ai quali si rimanda per gli aspetti di carattere prettamente economico.

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

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



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

In questo documento, in linea con il budget triennale, si è cercato di superare il vincolo posto dalla natura marcatamente sociale di alcune funzioni di business utilizzando una strategia prospettica aziendale orientata in primis al pareggio del bilancio complessivo aziendale, ma anche, ove possibile, al pareggio delle singole funzioni.

Il Piano prevede quindi delle azioni mirate ad un miglioramento nella copertura dei costi, sia diretti che indiretti, delle attività che hanno una più spiccata impronta sociale, entro i limiti imposti dalle direttive del Consiglio di Amministrazione e della componente politica del Comune di Verona.

Si coglie l'occasione, in questa premessa, di comunicare come la presidenza, la direzione e tutta l'azienda continueranno, in questo triennio, a migliorare il processo comunicativo verso l'esterno e tutti gli stakeholders, al fine di far meglio comprendere i servizi che l'azienda offre a tutta la cittadinanza, la loro complessità e la loro utilità con una conseguente ricaduta positiva sull'immagine percepita di Agec.

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

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

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

Relativamente a questo ultimo obiettivo si rileva che non vi è alcuna disposizione normativa e/o statutaria che preveda l'obbligo del pareggio del bilancio per singoli settori, ma esclusivamente la rilevazione separata dei costi e dei ricavi relativi a ciascun servizio ai fini della dimostrazione del risultato economico di esercizio di ciascuna gestione. Alla stessa stregua si evidenzia, in forma antitetica a quanto sopra rilevato, che, nell'affidamento dei servizi alla propria azienda speciale, normativamente l'ente deve verificarne l'economicità e la congruità e, allo stesso tempo, prevederne almeno la copertura dei costi, al fine di evitare il dissesto finanziario della sua azienda speciale per cui sarebbe chiamato, in un secondo tempo, a coprirne direttamente le perdite.

Nella predisposizione del presente aggiornamento del Piano Programma, AGECE terrà ovviamente conto anche delle disposizioni normative effettivamente applicabili all'azienda, nonché delle indicazioni emerse in sede di redazione delle "Linee programmatiche di Mandato 2022-2027" (ai sensi dello Statuto del Comune di Verona art.13, comma 2), pubblicate dal Sindaco in data 15 dicembre 2022 e che l'Azienda utilizzerà quali macro-obiettivi principali e come linee di indirizzo preminenti.

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

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

1.3 SOCIETÀ PARTECIPATE INDIRETTAMENTE DAL COMUNE TRAMITE ALTRI ORGANISMI PARTECIPATI

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

1.4 SERVIZI PUBBLICI AFFIDATI

SERVIZIO AL CITTADINO	DURATA DEL CONTRATTO
Gestione del patrimonio immobiliare	fino al 31/12/2036
Gestione del servizio di refezione scolastica.	fino al 31/12/2036 (adeguamento canone fino al 2026)
Affidamento in house di servizi di guardasala ed antintrusione, delle emergenze ed apertura e chiusura presso musei e monumenti civici ed attività affini	fino al 31/12/2025 (in fase di rinnovo)
Vendita di biglietti d'accesso alla Torre dei Lamberti	fino al 31/12/2036
Custodia e guardiania degli spazi presso le strutture sportive comunali e provinciali e attività di supporto amministrativo degli impianti sportivi e di altre strutture comunali	fino al 31/12/2025 (in fase di rinnovo)
Gestione del servizio cimiteriale	fino al 31/12/2036
Gestione del servizio farmaceutico comunale	fino al 31/12/2036
Affidamento in house providing del servizio di gestione dell'impianto e delle operazioni di primo soccorso, ai sensi del decreto 9 marzo 2015 – per l'esercizio dell'ascensore inclinato	fino al 31/12/2025 (in fase di rinnovo)

2 FUNZIONE PATRIMONIO



“Linee programmatiche 2022–2027”			
1° PILASTRO: IL CAPITALE SOCIALE			
INDIRIZZO	OBIETTIVI STRATEGICI	DESCRIZIONE SINTETICA	DESCRIZIONE ESTESA
1. Famiglie	1.1 Sostegno alle famiglie	Promuovere e sostenere il benessere della famiglia attuando politiche familiari trasversali a tutti i settori amministrativi.	Attivare agevolazioni per le famiglie con minori, di persone giovani, con anziani, con fragilità sulla base di un “indice di fragilità”, non solo economica.
2° PILASTRO: PROSSIMITA’			
4. Prossimità e sussidiarietà	4.2 Piano urbano	Realizzare la “Città arcipelago”, fatta di quartieri rigenerati e connessi da un sistema di aree verdi.	Rigenerazione e riqualificazione funzionale dei quartieri, degli spazi e degli edifici per favorire le relazioni personali di comunità.
			Promuovere un’edilizia sociale di qualità, ponendo particolare attenzione alle esigenze abitative di studenti e studentesse universitarie e della cittadinanza senior.
			Promuovere la mobilità sostenibile e dolce.
4° PILASTRO: SENTIRSI “A CASA”			
8. Transizione ecologica, tutela e benessere degli animali	8.1. Transizione energetica edilizia pubblica	Rendere energeticamente autosufficiente entro il 2030 il patrimonio edilizio comunale.	Rendere il patrimonio edilizio comunale energeticamente autosufficiente ed a zero emissioni entro il 2023. Questo obiettivo si sostanzia con interventi di manutenzione straordinaria attraverso processi di efficientamento energetico, produzione di energia rinnovabile per l’autoconsumo e elettrificazione dei consumi anche in collaborazione con le società partecipate di settore.
	8.2. Transizione energetica edilizia privata	Operare in accordo con i soggetti economici interessati per regole di pianificazione e di costruzione maggiormente orientati alla transizione energetica.	Fondamentale un piano di riqualificazione degli edifici popolari a partire da interventi mirati che abbiano come scopo quello di migliorare la qualità della vita degli inquilini.



“Linee programmatiche 2022-2027”			
9. Transizione digitale	9.1 Smart city	Favorire la transizione digitale tramite il potenziamento delle infrastrutture, la semplificazione e digitalizzazione dei processi amministrativi, il rafforzamento delle competenze digitali e l'integrazione con le piattaforme nazionali abilitanti.	Semplificazione e digitalizzazione dell'intera filiera dei processi amministrativi.
10. Promozione della qualità del lavoro e della formazione durante tutto l'arco della vita	10.5 Anziani	Potenziare il sostegno alle persone anziane e alle famiglie che se ne prendono cura	
5° PILASTRO: RESPONSABILITA'			
11. Sostegno alla vulnerabilità	11.1 Disabilità	Potenziare il collegamento con la consulta della disabilità al fine di predisporre un piano cittadino per affrontare e risolvere in maniera trasversale i problemi delle persone e delle famiglie e procedere con la progressiva completa attuazione del PEBA	Dobbiamo lavorare per l'abbattimento completo delle barriere architettoniche e sensoriali.
11. Sostegno alla vulnerabilità	11.3 Emergenza abitativa	Garantire alle cittadine e ai cittadini che ne abbiamo diritto e non ne abbiano le possibilità, un adeguato alloggio anche tramite apposite convenzioni con Enti del terzo settore	La casa è un diritto che dobbiamo garantire a tutte le persone, in maniera dignitosa e sicura. Un'attenta politica di edilizia sociale con le aziende pubbliche competenti, anche in funzione della rigenerazione urbana e di recupero degli sfitti.

2.1 Illustrazione delle linee strategiche del potenziamento della struttura tecnologico-produttiva in relazione ai livelli ottimali qualitativo-quantitativo dei servizi, determinati sulla base delle caratteristiche e delle dinamiche della domanda e del mercato, nonché delle esigenze sociali e delle disponibilità finanziarie

Per questa funzione si conferma la volontà aziendale, già espressa in precedenti atti programmatici, di proseguire con il progetto di riqualificazione del patrimonio immobiliare, sia per quanto riguarda le parti comuni dei fabbricati (strutturali e impiantistiche), che per quanto riguarda le parti interne delle singole unità immobiliari. Il continuo sforzo in questo senso si inserisce nel solco della volontà di mettere a disposizione della popolazione più bisognosa il maggior numero possibile di unità immobiliari, mantenendo libere solo quelle che statutariamente devono essere riservate per le emergenze, in strutture ammodernate dal punto di vista energetico ed efficienti dal punto di vista dei consumi. La conseguenza di queste azioni comporterà una tendenziale riduzione dei tempi medi di rilocalizzazione delle unità immobiliari, dal momento del rilascio al momento della nuova assegnazione.

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



Per integrare la disponibilità “limitata” di risorse aziendali, AGECE ha fatto, e continua a fare ricorso a finanziamenti pubblici (PNRR, POR, ecc.) nonché alle varie forme di aiuto che il Comune di Verona intende mettere a disposizione della propria partecipata, quale ad esempio il contributo in conto capitale per il riassetto straordinario di unità immobiliari date in gestione. A tal proposito si auspica in un aiuto di carattere strutturale da parte del Comune di Verona, tale da permettere di incrementare le risorse a favore del mantenimento del patrimonio immobiliare e di poter così attivare una pianificazione pluriennale degli interventi necessari.

Le azioni a favore del patrimonio sono in parte orientate alla riduzione dello sfitto, e in parte orientate ad interventi straordinari su coperture e facciate, nonché alla messa a norma e riassetto di impianti (ad es. centrali termiche). Nella tabella seguente viene riportato l'andamento dello sfitto coerente con le risorse presenti all'interno del budget triennale 2026-2028.

Evoluzione dello sfitto	2026	2027	2028
Saldo sfitti ad inizio anno	478	524	558
Rilasci previsti	180	180	180
Riatti previsti	134	146	192
Saldo sfitti a fine anno	524	558	546
Accorpamenti u.i. via Mazza			24
Alloggi sfitti	524	558	522

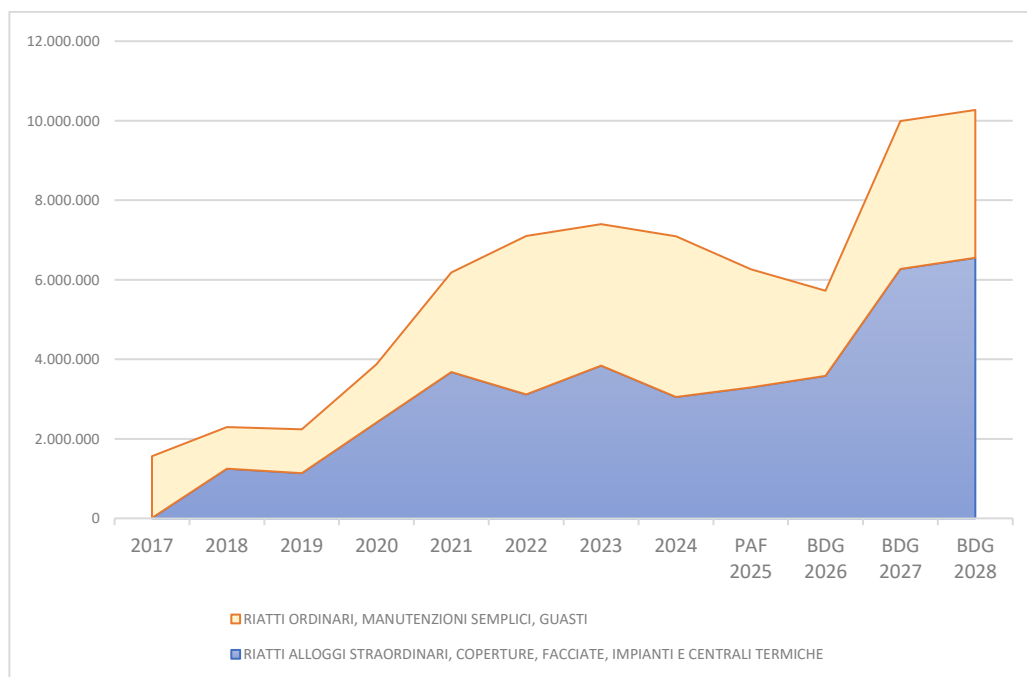
I valori sopra riportati sono ottenuti in parte con risorse aziendali e in parte con finanziamenti esterni, compreso il contributo in conto capitale del Comune di Verona da 1 M€ per l'anno 2026.

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

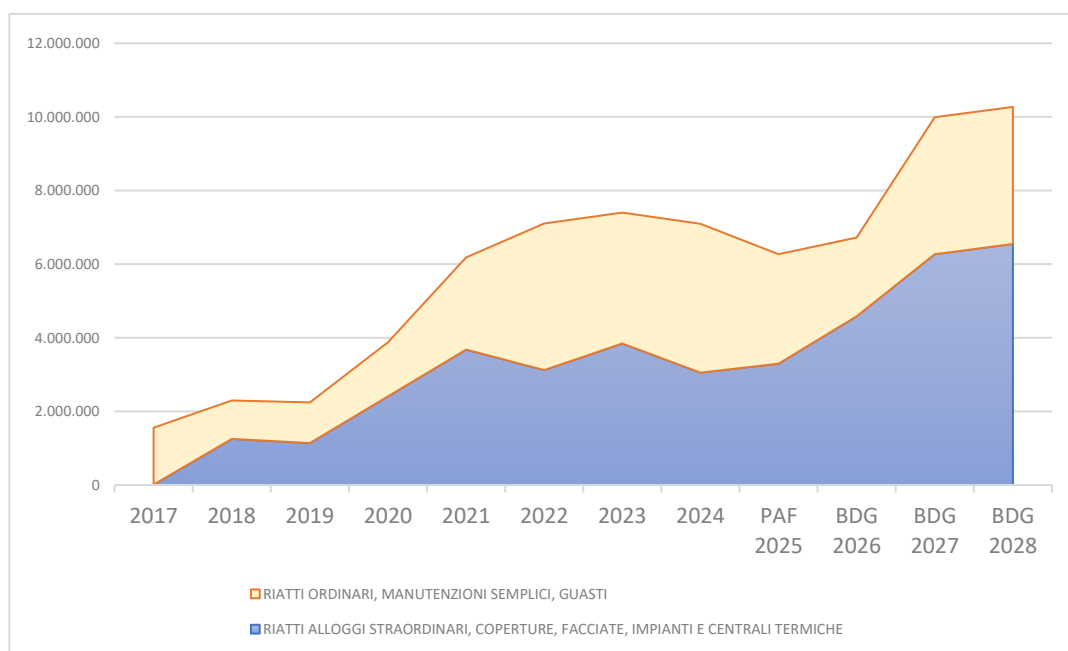
È stato revisionato l'attuale regolamento aziendale per l'assegnazione degli alloggi al fine di poter affidare ad enti del Terzo Settore alcuni immobili attualmente sfitti e da riassetto, con manutenzione a carico degli stessi a fronte di una riduzione o di un azzeramento del canone fino all'occorrenza dell'investimento sostenuto. È in atto un'interlocuzione con gli uffici comunali preposti del Comune di Verona per avere anche da parte loro un'approvazione a poter proseguire su tale strada individuata.

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

Si riporta di seguito una rappresentazione, dal punto di vista grafico, con l'orizzonte temporale del budget appena predisposto, dell'evoluzione delle risorse unicamente aziendali allocate a favore del patrimonio immobiliare, con un andamento che parte da dati storici e prosegue con dati prospettici fino al 2028.



Nel grafico che segue mostra invece, nella parte previsionale, come il contributo di 1 M€ in conto capitale del Comune di Verona modifichi, migliorandolo, l'andamento delle risorse allocate.



Si ricorda anche il circolo virtuoso indotto dal maggior tasso di locazione degli immobili, che porta con sé i ricavi da canoni di locazione che contribuiscono al miglioramento dei margini e la maggiore percentuale di ribaltamento dei costi delle spese condominiali.

Dal punto di vista della sostenibilità finanziaria AGECE ha previsto nel triennio 2026-2028 la cessione di un immobile di proprietà, allo scopo di mantenere i flussi di cassa con saldi sempre in area positiva,

conformemente alle relative indicazioni ricevute dall'Amministrazione Comunale (vedasi nota P.G. n. 107689 del 15/03/2023 della Direzione Patrimonio del Comune di Verona).

Un ulteriore elemento a favore della riqualifica del patrimonio è la messa a disposizione delle competenze tecniche aziendali, in qualità di direzione lavori, anche per quei finanziamenti direttamente gestiti dal Comune di Verona, e che sono riferiti a beni di proprietà comunale in gestione ad AGECE.

Un ulteriore servizio che già si offre alla cittadinanza riguarda le amministrazioni di fabbricati gestiti (ovvero di cui si detiene la maggioranza millesimale per gli immobili affidati dal comune o di proprietà). In questo ambito AGECE ha previsto l'estensione a plessi con le medesime caratteristiche, attualmente non serviti.

Dal punto di vista finanziario si segnala l'obiettivo del contenimento della morosità, e quindi dell'esposizione finanziaria nei confronti degli inquilini, attraverso un monitoraggio costante e puntuale, anche in collaborazione con i servizi sociali del Comune di Verona.

Un ulteriore obiettivo per la funzione patrimonio consta nella volontà di restituzione al Comune di Verona di alcune unità di proprietà comunale non più di interesse per l'Azienda, e non a reddito, in modo tale che il Comune di Verona ne possa disporre con massima libertà, non essendo più vincolate così da regolamenti aziendali, a cui invece AGECE è soggetta.

2.2 Ambito, anche territoriale, dei servizi erogati e l'eventuale politica di espansione

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

2.3 Politiche tariffarie derivanti dagli indirizzi fissati in proposito dal Comune

La modalità di definizione del canone di concessione che l'azienda corrisponde al Comune è rimasta immutata per le attività legate al patrimonio immobiliare, nonostante nel tempo siano notevolmente mutate le condizioni in cui l'azienda è tenuta ad operare.

Le richieste aziendali, in linea con quanto approvato dal Consiglio Comunale, sono nella direzione di un azzeramento, o almeno una variazione, in riduzione, del canone stesso, come già brevemente delineato in uno dei precedenti paragrafi e nel riconoscimento di un costo sociale da parte dell'Amministrazione Comunale, oggi sostenuto dall'azienda con proprie risorse.

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 nell'ultimo DUP disponibile (anno 2024) con le linee strategiche evidenziate al punto 2.1. Tali obiettivi risultano difficilmente raggiungibili, complice la situazione economica europea, qualora non intervengano sollievi da parte dell'Ente proprietario.

Tali obiettivi potranno essere raggiunti anche a fronte di una forte innovazione tecnologica ed informatica nei gestionali della funzione patrimonio al fine di efficientare l'erogazione dei relativi servizi, e non solo quelli di manutenzione. Di conseguenza si avrà un miglioramento della qualità dei servizi resi all'utenza, un miglior utilizzo delle risorse ed il costante monitoraggio delle attività.

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

Il percorso di riorganizzazione per l'intera struttura organizzativa della funzione patrimonio, su esplicita richiesta dell'organo politico, è momentaneamente congelato. Pertanto l'assunzione di un dirigente dedicato all'area tecnica, volto a valorizzare le risorse e a migliorare l'efficienza dei processi, non è presente all'interno dei dati economici.

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

Vedi punto 6.6

2.7 Programma di accordi di collaborazione e convenzionamento tra aziende speciali nonché con altri enti

L'azienda manterrà le esistenti collaborazioni con gli altri Enti operanti sul territorio del settore immobiliare, primi tra tutti quelli del Comune di Verona che hanno un diretto coinvolgimento sui servizi erogati (ad esempio i Servizi Sociali).

2.8 Programmi generali di investimento e modalità di finanziamento

Come già anticipato al punto 2.1, tutte le attività della Funzione Patrimonio sono sostenute sia da fonti esterne (finanziamenti pubblici nazionali e non), che da fonti interne.

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

Tutti i progetti finanziati nel triennio a venire, sia quelli rientranti nell'ambito PNRR (Qualità dell'abitare e Via Volta, in conclusione nel 2026), POR FESR e FSC (Via Mazza e ulteriori 12 alloggi) saranno remunerati rispettivamente dal finanziamento pubblico, con una parte di cofinanziamento sostenuto da AGECE.

2.9 Dinamica storica dei risultati aziendali e le proiezioni economico finanziarie

Si riporta di seguito una tabella (in k€) con i risultati consuntivi dell'ultimo biennio approvato e la previsione per il triennio 2026-2028:

Budget Riclassificato VA	Consuntivo 2023	Consuntivo 2024	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
RICAVI	12.985	13.218	14.221	14.465	14.520
Altri ricavi	373	687	161	826	686
TOTALE RICAVI	13.358	13.905	14.381	15.291	15.206
COSTI DIRETTI – beni	-15	-27	-10	-10	-10
COSTI DIRETTI – servizi	-7.843	-7.238	-6.955	-8.684	-8.645
COSTI DIRETTI – personale	-2.962	-3.042	-3.488	-3.330	-3.422
COSTI DIRETTI – ammortamenti	-1.880	-2.110	-2.674	-2.753	-2.957
COSTI DIRETTI – altro	-1.849	-1.786	-1.322	-1.328	-1.333
TOTALE COSTI DIRETTI	-14.549	-14.203	-14.449	-16.104	-16.367
PRIMO MARGINE	-1.190	-298	-68	-813	-1.161
RICAVI INDIRETTI	728	97	94	101	94
COSTI INDIRETTI – beni	-8	-11	-6	-6	-6
COSTI INDIRETTI – servizi	-195	-169	-199	-204	-198
COSTI INDIRETTI – personale	-865	-907	-1.030	-1.060	-1.079
COSTI INDIRETTI – ammortamenti	-35	-50	-57	-60	-59
COSTI INDIRETTI – altro	-50	-49	-41	-42	-42
TOTALE VOCI INDIRETTE	-424	-1.089	-1.239	-1.270	-1.290
SECONDO MARGINE	-1.615	-1.386	-1.307	-2.083	-2.451
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	57	43	8	6	7
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	57	43	8	6	7
TERZO MARGINE	-1.557	-1.343	-1.299	-2.076	-2.443

La quantità di interventi pianificati porta il terzo margine, già da alcuni esercizi, a valori stabilmente negativi, effetto già ampiamente spiegato nei paragrafi precedenti. La variazione del valore nel triennio di budget è



determinata sia dal valore dei rimborsi assicurativi, sia dall'utilizzo delle maggiori risorse provenienti da altre funzioni aziendali, che da quello degli incentivi per le funzioni tecniche.

Nel periodo di pianificazione sono compresi gli effetti economici dei finanziamenti ad oggi noti. Alla luce del continuo aumento dei costi fissi, e quindi della minor quantità di risorse disponibili, AGECE si impegnerà nella ricerca e adesione a finanziamenti esterni, ovviamente sostenibili dal punto di vista finanziario.

A tal proposito, AGECE ha inoltre iniziato un percorso per la possibile adesione al programma PNRR M7 I17, per la riqualificazione energetica dei fabbricati, con il supporto di una ESCO. Attualmente hanno presentato richiesta di manifestazione d'interesse alcune società. Essendo tale iniziativa ancora in una fase embrionale, non sono stati inseriti elementi economici.

2.10 Definizione dei lineamenti del contratto di servizio con il Comune di Verona e le sue eventuali variazioni

L'attuale contratto di servizio è valido fino al 31/12/2036: su questo specifico punto, si ritiene opportuno sottolineare la volontà dell'Azienda di proporre una proroga di tale termine, al fine di poter gestire al meglio la pianificazione degli interventi manutentivi, soprattutto quelli straordinari. Si ricorda che questi ultimi gravano sul bilancio di AGECE per le quote di ammortamento annuali e che queste ultime dipendono dalla durata residua del contratto di servizio con l'ente proprietario. Una estensione nel tempo del termine del contratto di concessione permetterebbe ad AGECE di ridurre la pressione introdotta da questa componente di costo, all'interno del proprio conto economico, e al contempo di pianificare altri elementi di miglioramento per i servizi effettuati.

Un ulteriore vantaggio tangibile di questa proroga è costituito dalla possibilità di permettere la stipula di contratti di concessione pluriennali, tesi alla riqualifica del patrimonio affidato, con terze parti (operatori privati) su periodi di maggior respiro per consentire un corretto rientro dell'investimento, in quanto ad oggi limitati ad un orizzonte temporale sempre più ridotto, che di conseguenza scoraggia l'utilizzo di questo strumento. A ciò si aggiunge un aspetto di criticità locativa connesso oggi alle locazioni commerciali e a libero mercato, dove il periodo locativo risulta superiore alla durata del contratto di servizio immobiliare ed a breve coinvolgerà anche le locazioni di alloggi ERS ed ERP.

Lo stato attuale delle risorse di AGECE a favore del patrimonio immobiliare è fortemente limitato dalla disponibilità economica e finanziaria dell'azienda. Sarà quindi una responsabilità dell'Amministrazione Comunale, assunta però con piena consapevolezza, valutare se AGECE debba limitarsi all'ordinaria e minima gestione del patrimonio, oppure se possa avere un programma di sviluppo sostenibile con le proprie risorse economiche e finanziarie, a scapito di un azzeramento del canone a vantaggio del Comune, come proposto dall'azienda, fino ad oggi non accettato dall'Ente proprietario, di un riconoscimento di un costo sociale annuale sostenuto e di un allungamento del contratto di servizio.



3 FUNZIONE FARMACIE



“Linee programmatiche 2022–2027”			
2° PILASTRO: PROSSIMITA'			
INDIRIZZO	OBIETTIVI STRATEGICI	DESCRIZIONE SINTETICA	DESCRIZIONE ESTESA
4. Prossimità e sussidiarietà	4.6 Salute e servizi di prossimità	Promuovere il coordinamento coi servizi sanitari e il terzo settore per rendere maggiormente accessibili e fruibili i servizi per la salute alla popolazione, anche aderendo ai Piani Sanitari e reti per rispondere ai nuovi bisogni dei cittadini	Attraverso la collaborazione tra Comune, Ulss9, farmacie, medici di base e pediatri avvieremo una mappatura dei servizi attivi e la reale accessibilità degli stessi nei diversi quartieri e per le diverse fasce di popolazione. Aderiremo alla rete città sane per la promozione di comportamenti che aumentino il benessere psicofisico dei cittadini e cittadine. Aderiremo ai Piani Sanitari Regionali per sostenere le risposte ai nuovi bisogni.
4° PILASTRO: SENTIRSI “A CASA”			
10. Promozione della qualità del lavoro e della formazione durante tutto l'arco della vita	10.5 Anziani	Potenziare il sostegno alle persone anziane e alle famiglie che se ne prendono cura	
5° PILASTRO: RESPONSABILITA'			
11. Sostegno alla vulnerabilità	11.1 Disabilità	Potenziare il collegamento con la consulta della disabilità al fine di predisporre un piano cittadino per affrontare e risolvere in maniera trasversale i problemi delle persone e delle famiglie e procedere con la progressiva completa attuazione del PEBA	Dobbiamo lavorare per l'abbattimento completo delle barriere architettoniche e sensoriali.

3.1 Illustrazione delle linee strategiche del potenziamento della struttura tecnologico–produttiva in relazione ai livelli ottimali qualitativo–quantitativo dei servizi, determinati sulla base delle caratteristiche e delle dinamiche della domanda e del mercato, nonché delle esigenze sociali e delle disponibilità finanziarie

Il contesto in cui si colloca l'attività commerciale delle farmacie si conferma quello già illustrato nel piano approvato lo scorso ottobre 2024, sintetizzato nei seguenti punti:

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



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

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

Alla luce di quanto sopra, l'obiettivo aziendale è quello di offrire sempre maggiori servizi, anche in ottemperanza al progetto della Regione Veneto denominato "Farmacia dei Servizi" ed in aderenza a quanto richiesto dalla ULSS 9 Scaligera su tale argomento, e al contempo puntare su modalità di acquisto che limitino gli effetti negativi dell'incremento dei costi, incrementando gli acquisti dai produttori diretti e limitando il più possibile quelli da grossista.

A partire dal 2026 si intende riprendere il progetto di rinnovamento dell'immagine delle farmacie comunali con l'obiettivo di rendere più uniforme l'immagine delle farmacie e al contempo mettere a disposizione dei fornitori degli spazi dedicati, in modo da godere al meglio dei ricavi indotti da una maggiore visibilità di alcune categorie di prodotto.

Rimangono validi alcuni progetti già precedentemente evidenziati quali:

- il continuo sviluppo verso la connotazione di farmacia dei servizi: si prevede di proseguire con tutti i servizi già disponibili alla cittadinanza (analisi di prima istanza, esecuzione di tamponi e vaccini, servizio CUP, misurazioni pressione, svolgimento di attività a favore dei pazienti oncologici) e si intende avviare un servizio di telemedicina in tre farmacie pilota dove gli spazi a disposizione risultano adeguati e sufficienti. È prevista anche la continua collaborazione con Azienda Zero, con cui è in corso il programma di autoanalisi e programmi di educazione alimentare;
- la promozione di proprie linee di prodotti per la cura del corpo e di integratori alimentari: questa iniziativa consentirà l'accesso ai beni di medio alta qualità anche a fasce della popolazione con basso reddito e quindi, ancora una volta, perseguendo un marcato scopo sociale.

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

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

I dati di ricavo stimati nel triennio 2026-2028 si ipotizzano con un trend in sensibile crescita determinato dall'incremento delle vendite "libere, accompagnate da un andamento costante (non in diminuzione in base ai più recenti dati raccolti) delle vendite legate al Servizio Sanitario Nazionale. In aggiunta a queste voci si inseriscono i ricavi da telemedicina e quelli derivanti dall'attivazione della fidelity card.



Andamento ricavi	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
Vendita libera	13.332	13.466	13.600
Corrispettivi da S.S.N.	5.822	5.851	5.876
Prestazioni PHT	464	468	472
Telemedicina	86	90	96
Vendite legate a fidelity card	73	73	73
Premi di visibilità	180	185	190
Altro	85	85	85
TOTALE	20.042	20.218	20.392

Il terzo obiettivo è l'efficientamento dei processi e il miglioramento della marginalità diretta della funzione: per perseguirlo si intende lavorare su diversi fronti:

- privilegiare, ove possibile, la vendita di prodotti il cui costo di acquisto risulti maggiormente favorevole e dei servizi che risultino maggiormente remunerativi: si sottolinea che la marginalità di acquisto farmaco nel triennio 2026-2028 parte da un valore leggermente inferiore a quello degli ultimi anni, con l'obiettivo aziendale di migliorarlo nel triennio incrementando gli acquisti diretti dai produttori;
- proseguire con una attenta gestione dei costi del personale, aumentando l'efficienza;
- ottimizzare la gestione delle scorte di magazzino, garantendo la disponibilità continua dei prodotti ad alta rotazione al fine di consentire un buon livello di servizio e limitando l'impegno di spazio e risorse sulle tipologie di prodotto poco richieste.

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

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

Al momento non è prevista una politica di espansione territoriale al di fuori del Comune di Verona (dettata anche dal vigente statuto), scelta su cui però si propone all'ente proprietario una riflessione, in quanto l'ampliamento all'area almeno provinciale permetterebbe di incrementare le economie di scala, molto importanti per questo tipo di servizio.

3.3 Politiche tariffarie derivanti dagli indirizzi fissati in proposito dal Comune;

I prezzi di vendita e di rimborso dei farmaci etici (da ricetta) sono stabiliti dal Servizio Sanitario Nazionale. Nel corso degli anni il tema della liberalizzazione del prezzo e dello sconto sui farmaci è stato al centro di vari interventi normativi, che, almeno in parte, hanno consentito alle farmacie di stabilire autonomamente i prezzi di vendita al pubblico. AGECE provvede, per i prodotti con prezzo al pubblico non registrato in banca dati nazionale, ad una verifica periodica degli stessi, allineandoli al prezzo medio del mercato territoriale, mantenendo comunque il proprio obiettivo di calmieratore del mercato.

3.4 Politiche per il miglioramento della qualità dei servizi e dei rapporti con l'utenza



Si confermano integralmente gli obiettivi indicati nelle linee programmatiche del Sindaco con le linee strategiche evidenziate al punto 3.1.

3.5 Politiche di sviluppo organizzativo interno anche in relazione alla valorizzazione delle risorse umane

Il personale, come visto, costituisce una risorsa strategica nella farmacia. AGECE favorisce la formazione e la specializzazione dei farmacisti, affinché possano rappresentare un punto di riferimento nell'attività di consiglio per la propria clientela. A tale scopo è programmata ogni anno l'adesione a corsi ECM a cui partecipano tutti i farmacisti in organico.

Oltre all'attività di formazione e aggiornamento del personale sulle varie tematiche di carattere sanitario, proseguiranno anche negli anni futuri e saranno affrontate tematiche relative alla comunicazione/counselling e alle tecniche di esposizione e marketing.

Si evidenzia che il comparto farmacie risente di un turn over che ha messo in difficoltà l'azienda, determinato dalla scarsa offerta sul mercato di professionisti laureati e dall'ampia richiesta anche da parte di gruppi privati.

L'organico della funzione è attualmente ancora in sofferenza: per compensare questa situazione, nel corso del 2025 è stata effettuata una selezione per la ricerca di personale e ripristino dell'organico a valori sufficienti a garantire il servizio e le fisiologiche turnazioni. Nel triennio si pensa poi di mantenere l'organico ad un valore costante.

3.6 Analisi comparativa degli indici di produttività aziendale, analisi dei mercati di approvvigionamento, analisi dei costi economici

La centralizzazione degli accordi commerciali con grossisti e aziende produttrici o concessionarie ha portato a discreti risultati in termini di contenimento dei costi di acquisto. La marginalità sui beni venduti in farmacia si assesta, come detto, a livelli interessanti.

L'esito della recente gara esperita per la fornitura di prodotti da grossista inciderà sui risultati economici dal momento dell'avvio.

Come anticipato, al fine di minimizzare l'effetto della peggiorativa scontistica ottenuta dalla nuova gara, AGECE si sta organizzando per ridurre il più possibile gli acquisti da grossista e beneficiare quindi dei maggiori margini offerti dai produttori. Questa attività risente comunque di un limite oltre il quale non è possibile muoversi. Come obiettivo AGECE si propone di invertire nell'arco del triennio, a partire già dal 2025, le proporzioni tra acquisto da grossista e acquisto da produttore.

3.7 Analisi comparativa degli indici di produttività aziendale, analisi dei mercati di approvvigionamento, analisi dei costi economici

Vedi punto 6.6

3.8 Programma di accordi di collaborazione e convenzionamento tra aziende speciali nonché con altri enti

L'azienda manterrà le esistenti collaborazioni con Enti del settore farmaceutico operanti sul territorio (ASL, Regione, Azienda Zero), nonché con Federfarma per il servizio "Farmacopronto".

3.9 Programmi generali di investimento e modalità di finanziamento

I programmi di investimento della funzione, riguardano nel triennio l'acquisto di arredi per l'uniformità di immagine ed alcune attività sugli aspetti impiantistici.

3.10 Dinamica storica dei risultati aziendali e le proiezioni economico finanziarie in k€

Si riporta di seguito una tabella (in k€) con i risultati consuntivi dell'ultimo biennio approvato e la previsione per il triennio 2025-2027:

Budget Riclassificato VA	Consuntivo 2023	Consuntivo 2024	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
RICAVI	17.762	18.088	19.313	19.479	19.645
Altri ricavi	2.939	744	729	738	747
TOTALE RICAVI	20.701	18.832	20.042	20.218	20.392
COSTI DIRETTI - beni	-10.628	-10.894	-11.658	-11.613	-11.708
COSTI DIRETTI - servizi	-811	-945	-1.020	-1.035	-1.055
COSTI DIRETTI - personale	-3.870	-3.946	-4.272	-4.452	-4.526
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-203	-221	-238	-243	-225
COSTI DIRETTI - altro	-2.540	-215	-262	-263	-264
TOTALE COSTI DIRETTI	-18.052	-16.222	-17.451	-17.606	-17.778
PRIMO MARGINE	2.649	2.610	2.591	2.612	2.615
RICAVI INDIRETTI	650	13	11	20	11
COSTI INDIRETTI - beni	-2	-6	-1	-1	-1
COSTI INDIRETTI - servizi	-191	-156	-180	-186	-178
COSTI INDIRETTI - personale	-876	-901	-945	-973	-995
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-39	-53	-68	-72	-70
COSTI INDIRETTI - altro	-44	-38	-27	-27	-28
TOTALE VOCI INDIRETTE	-502	-1.141	-1.211	-1.239	-1.261
SECONDO MARGINE	2.147	1.469	1.381	1.373	1.353
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	-1.299	-1.262	-1.115	-1.012	-901
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	-1.299	-1.262	-1.115	-1.012	-901
TERZO MARGINE	848	207	266	361	452



La previsione è di consolidare i ricavi che, uniti al mantenimento della marginalità sugli acquisti e ad un aumento della produttività del personale, consentirà di ottenere un risultato della gestione tale da coprire, nei limiti del possibile, sia i costi diretti di produzione, che i rilevanti oneri finanziari del mutuo acceso per il pagamento dell'avviamento commerciale delle farmacie al Comune di Verona e, successivamente i costi indiretti di settore.

Le ipotesi sopra esposte si auspica porteranno a risultati sempre con segno positivo al terzo margine.

3.11 Definizione dei lineamenti del contratto di servizio con il comune di Verona e le sue eventuali variazioni.

L'attuale contratto di servizio è valido fino al 31/12/2036 e non ci sono modifiche da apportare. Nel momento in cui venisse accolta dall'ente proprietario la proposta dell'allungamento del contratto di servizio immobiliare, sarebbe ragionevole allineare a tale nuova scadenza anche quello delle farmacie.



4 FUNZIONE RISTORAZIONE EVENTI MUSEI



“Linee programmatiche 2022-2027”			
1° PILASTRO: IL CAPITALE SOCIALE			
INDIRIZZO	OBIETTIVI STRATEGICI	DESCRIZIONE SINTETICA	DESCRIZIONE ESTESA
1. Famiglie	1.1 Sostegno alle famiglie	Promuovere e sostenere il benessere della famiglia attuando politiche familiari trasversali a tutti i settori amministrativi.	Si porrà particolare cura alle famiglie vulnerabili, sia nell'area della promozione che della prevenzione che nella tutela e protezione in senso stretto, anche implementando nuovi strumenti a completamento del sistema educativo territoriale.
3. Una città internazionale	3.2 Gestione museale	Rivedere il ruolo del Comune come erogatore diretto di servizi museali	
	3.4 Turismo	Gestire strategicamente gli asset del turismo, in sinergia con gli attori chiave della destinazione e con il territorio provinciale	
4° PILASTRO: SENTIRSI “A CASA”			
10. Promozione della qualità del lavoro e della formazione durante tutto l'arco della vita	10.2 Scuola	Coordinare gli investimenti e i progetti comunali con i servizi scolastici e del terzo settore	Si lavorerà per aumentare gli standard qualitativi della refezione scolastica e abbattere gli sprechi di cibo

4.1 Illustrazione delle linee strategiche del potenziamento della struttura tecnologico-produttiva in relazione ai livelli ottimali qualitativo-quantitativo dei servizi, determinati sulla base delle caratteristiche e delle dinamiche della domanda e del mercato, nonché delle esigenze sociali e delle disponibilità finanziarie

La funzione Ristorazione Eventi Musei comprende le seguenti attività economiche:

- Ristorazione e servizi ausiliari (comprende anche la concessione a terzi dei due bar)
- Servizio di Verona dall'Alto (Torre dei Lamberti e Funicolare di Castel San Pietro)
- Servizio di custodia e guardiania presso gli impianti sportivi, presso siti museali e supporto uffici comunali.

Per una migliore comprensione delle linee strategiche, si procederà di seguito ad un dettaglio per attività.

4.1.1 Ristorazione e servizi ausiliari

Come riportato nelle “Linee di indirizzo per il miglioramento della qualità nutrizionale nella ristorazione scolastica” della Regione Veneto, “una corretta alimentazione è fondamentale per determinare un buono stato di salute e di benessere. In quest’ottica, particolare importanza assume il momento della ristorazione scolastica che ha un duplice obiettivo, nutrizionale ed educativo. [...] Mangiare a scuola significa imparare a mangiare sano, a sostenere l’ambiente, a ridurre gli sprechi”.

Il servizio di ristorazione scolastica rappresenta in questo senso un tema complesso, perché, da un lato, deve dare una garanzia igienico-sanitaria dei pasti erogati e, dall’altro, deve educare i piccoli utenti al consumo di alimenti e pietanze nutrizionalmente adeguate alla loro età.

Per AGECE l’obiettivo principale della funzione continua ad essere l’erogazione continuativa del servizio di ristorazione scolastica con i livelli di sicurezza e qualità richiesti.

In merito all’aumento degli standard qualitativi della refezione scolastica indicato nelle linee programmatiche del Comune, AGECE ha previsto, nei più recenti capitolati di gara per il pasto veicolato e per le derrate alimentari:

- l’aggiornamento dei requisiti degli alimenti in linea con i CAM (Criteri Ambientali Minimi) relativi alla refezione scolastica: una novità rilevante riguarda l’aumento delle percentuali minime di prodotti biologici;
- la revisione della selezione merceologica in considerazione dell’esperienza maturata sul campo e delle specifiche esigenze dell’utenza;
- l’estensione dei controlli della potabilità dell’acqua anche ai refettori e non solo alle cucine;
- la consueta definizione dei menù e dei ricettari in linea con i LARN (Livelli di Assunzione di Riferimento di Nutrienti ed energia);
- una ancora più ampia disponibilità di tipologie di diete speciali o personalizzate per motivazioni di salute o etico-religiose.

Inoltre è previsto un piano di formazione continua per aumentare la professionalità degli operatori.

Infine, in linea con quanto riportato in modo puntuale nelle Linee Programmatiche dell’Amministrazione Comunale in merito allo spreco, AGECE intende contribuire alla riduzione dello spreco di cibo, destinando i pasti non consumati e le parti di derrate alimentari deperibili non utilizzate ad organizzazioni no-profit.

Per fare questo, nei capitolati di gara del pasto veicolato, si richiede ai fornitori di dare concreta attuazione ai progetti concordati con le Onlus per il recupero dei pasti non consumati.

Oltre a questi fondamentali obiettivi di carattere qualitativo, in considerazione dell’attuale contesto socio-economico, è necessario introdurre alcuni elementi di attenzione rispetto alla sostenibilità economico-finanziaria della funzione. Purtroppo, dal punto di vista economico, le previsioni, già da alcuni anni, sono oltremodo critiche: il contestuale aumento dei prezzi delle derrate alimentari, del prezzo del pasto veicolato e dei costi del personale hanno generato un aggravio dei costi complessivi, che, in condizione di ricavi costanti, si è riflesso in un risultato fortemente negativo. A parziale compensazione di ciò l’Amministrazione Comunale ha provveduto per il triennio 2024-2026 ad incrementare il canone annuale per il servizio, che fino al 2026 risulta pari a € 20.345.000 e permette di coprire i costi diretti, ma non risulta sufficiente a coprire quelli indiretti. Su indicazione del massimo organo amministrativo aziendale, a partire dal 2027



l'importo del canone è stato incrementato in misura sufficiente a coprire i costi della funzione, sia diretti che indiretti.

Oltre a questo elemento di natura esterna, per AGECE diviene comunque fondamentale introdurre, a completamento degli obiettivi di natura qualitativa sopra esposti, un obiettivo di efficientamento dei processi e di conseguente ulteriore miglioramento dell'impiego delle risorse a disposizione, in linea con quanto perseguito in passato, che si può sintetizzare in una continua ricerca di soluzioni che ottimizzino e riducano il costo pasto, mantenendo al contempo la massima qualità richiesta.

Il primo provvedimento, già attuato, è stato quello di affidare a terzi la gestione delle cucine di 13 scuole, mantenendo la produzione in loco. Questo affidamento verrà esteso da gennaio 2026 ad un'ulteriore scuola (e potrebbe essere esteso ad altri plessi al momento della conclusione dell'attuale contratto – sicuri di tenerlo). L'affidamento a terzi ha permesso ad AGECE di trasformare il costo pasto da fisso a variabile in funzione dei pasti erogati e indirettamente ha semplificato la gestione amministrativa sia relativa ai materiali di consumo utilizzati in cucina, che relativa al personale dedicato.

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

Infine, si sta studiando l'opportunità di procedere con l'affidamento a terzi della gestione dei servizi ausiliari, attualmente svolta in gran parte dal personale somministrato, con conseguente utilizzo di forme contrattuali più stabili e, anche in questo caso, minor impegno per il personale di ufficio nella gestione delle assenze. A supporto dell'affermazione, si evidenzia anche che sul mercato sono comunque difficili da reperire queste tipologie di professionalità tramite personale somministrato.

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

Relativamente al "Bar Palazzo Barbieri" si coglie l'occasione per ricordare che si è ancora in attesa di una risposta dall'amministrazione comunale per la restituzione al Comune dei relativi locali.

4.1.2 Verona dall'Alto

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

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

Questo elemento è stato quindi esteso al triennio 2026-2028.

Sulle due attrazioni è opportuno però fare una distinzione: mentre da un lato la Torre dei Lamberti è arrivata ad una condizione di stabilità degli ingressi (in lieve calo a seguito dello spostamento di alcuni eventi da Piazza dei Signori ad altri siti), la funicolare di Castel San Pietro continua a mantenere un trend positivo. Per favorire ulteriormente la richiesta, è stata prevista una estensione degli orari di apertura, sia nel periodo estivo che invernale.

Questa misura, unita all'incremento di alcune tipologie di tariffa, porterà ad un ulteriore miglioramento dei margini, e sosterrà altre attività aziendali in sofferenza.



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

Questo settore raccoglie in particolar modo quelle risorse che, a causa di inidoneità allo svolgimento delle mansioni di operatore polivalente presso le scuole, non possono essere impiegate nel settore “Ristorazione e servizi ausiliari”. Ha una connotazione fortemente sociale, peraltro prevista dal contratto di servizio della ristorazione e dei servizi ausiliari in essere, sotto la dicitura di “ammortizzatore occupazionale”.

Il ricavo di questa attività deriva esclusivamente dal contratto sottoscritto con il Comune di Verona.

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

In via prospettica, al fine di minimizzare la perdita risulta di fondamentale importanza il massimo utilizzo delle ore disponibili da contratto da parte del Comune di Verona, rendendo così percorribile la più ampia copertura possibile del costo del personale dedicato. Per migliorare questo aspetto si propone, senza modificare l'importo massimo erogabile dall'Amministrazione Comunale ad AGECE, di prevedere, come espressamente richiesto dall'organo amministrativo di AGECE, un cambio dell'attuale contratto di riferimento da cui attingere il parametro tabellare del costo orario (con uno alternativo e maggiormente remunerativo rispetto all'attuale). In base al nuovo parametro si andrà a determinare indirettamente il numero di ore di servizio da erogare.

Inoltre si rinnova la possibilità, già prospettata al Comune di Verona, di offrire servizi analoghi o simili per assorbire le ulteriori risorse inidonee provenienti dalla ristorazione.

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

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

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

Il servizio di ristorazione scolastica/servizi ausiliari non è remunerato da tariffe, ma da un canone onnicomprensivo stipulato con il Comune di Verona: è evidente che tanto minore risulta l'importo del canone, tanto più la funzione dovrà far ricorso alla marginalità positiva di altre, che limiteranno quindi i propri servizi rivolti alla cittadinanza, al fine di bilanciare l'incremento di costi generato dall'attuale cornice economica politica europea e mondiale. L'attuale canone, come anticipato, è sufficiente a coprire i costi diretti di funzione, ma solo una parte degli indiretti, e non risulta indicizzato ISTAT, a fronte di costi in continua crescita, motivo per cui la perdita complessiva è nel 2026 evidente e in peggioramento rispetto agli anni precedenti. Il Consiglio di Amministrazione aziendale ha dato indicazione di prevedere, a partire dal 2027, un canone che garantisca la copertura di tutti i costi della funzione, sia diretti che indiretti.

Per la Torre dei Lamberti e per la Funicolare di Castel San Pietro la remunerazione è legata al tariffario definito per le varie tipologie di biglietti venduti e risulta ovviamente variabile con il numero di accessi. Come anticipato nei paragrafi precedenti, l'estensione degli orari di apertura, unita con la variazione di alcune tariffe, migliorerà la marginalità complessiva di Verona dall'Alto e supporterà altri servizi in sofferenza dal punto di vista economico. Si riporta inoltre un pensiero dell'Amministrazione Comunale, ovvero di prevedere, oltre al solo biglietto d'ingresso della Torre dei Lamberti, anche un biglietto aggiuntivo cumulativo

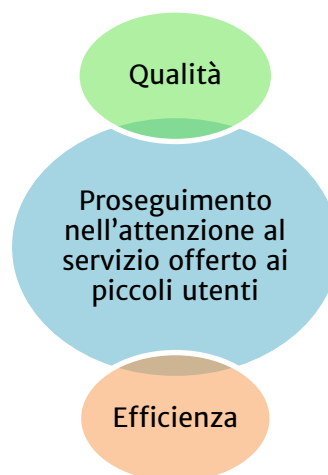


dell'ingresso a Torre dei Lamberti e GAM. A tal riguardo si è in attesa ancora di ricevere, da parte degli uffici comunali competenti, di una proposta concreta.

Si coglie inoltre l'occasione per evidenziare che l'Amministrazione Comunale offre l'ingresso gratuito alla Torre dei Lamberti tramite l'esibizione della Verona Card, senza riconoscere alcun compenso ad AGECE. I fruitori di tale agevolazione nel 2024 sono stati 47.789 (ovvero un numero di tutto rispetto) su un totale d'ingressi pari a 234.703 ovvero circa il 20,4 % e questo inizia a pesare sensibilmente sull'aspetto economico di tale attrazione.

Relativamente al contratto di servizio museale, la remunerazione è legata alle tariffe orarie e al numero di ore effettivamente erogate. È fondamentale che l'Amministrazione Comunale si impegni ad utilizzare completamente il numero delle ore disponibili previste dal contratto, richiedendo all'occorrenza eventuali servizi paritetici aggiuntivi, nonché, come espressamente richiesto dal Consiglio di Amministrazione, ad adeguare le tariffe orarie a standard maggiormente remunerativi già utilizzati per altri fornitori che svolgono i medesimi servizi o similari.

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 nell'ultimo DUP disponibile (anno 2024) con le linee strategiche evidenziate al punto 4.1.

A tali obiettivi potranno essere aggiunte alcune iniziative volte al miglioramento della modalità di accesso ai servizi:

- implementazione del portale per la raccolta dei dati relativi alle richieste di diete speciali a disposizione dell'utenza;
- banca dati condivisa con il Comune di Verona per la rilevazione certa ed immediata dei dati degli utenti e loro ubicazione nelle diverse scuole, al fine di favorire l'Amministrazione Comunale stessa nella rilevazione della corrispondenza tra rette pagate dagli utenti e pasti realmente erogati;
- progetto finanziato CariVerona "La mensa a scuola – Format2024, Educare all'economia circolare"

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

Vedi successivo punto 6.6

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

Alla data odierna non sono previsti accordi e collaborazioni se non, in forma prospettica:

- una sinergia fra GAM e Torre dei Lamberti che promuova la GAM senza al contempo creare detrimento alla Torre dei Lamberti.
- Il riconoscimento di un compenso ad Agec per i visitatori della Torre dei Lamberti che esibiscono la Verona Card.

4.7 I programmi generali di investimento e modalità di finanziamento;

Gli investimenti nel settore saranno coperti da mezzi propri.

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

Valori di tabella in k€

Budget Riclassificato VA	Consuntivo 2023	Consuntivo 2024	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
RICAVI	21.479	22.631	22.856	24.268	24.378
Altri ricavi	365	171	145	147	148
TOTALE RICAVI	21.844	22.801	23.001	24.414	24.525
COSTI DIRETTI - beni	-2.062	-1.767	-1.768	-1.794	-1.821
COSTI DIRETTI - servizi	-8.637	-9.869	-9.867	-10.110	-10.190
COSTI DIRETTI - personale	-10.816	-10.210	-10.267	-10.416	-10.072
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-215	-232	-242	-224	-203
COSTI DIRETTI - altro	-770	-150	-139	-139	-140
TOTALE COSTI DIRETTI	-22.499	-22.228	-22.282	-22.683	-22.425
PRIMO MARGINE	-655	573	718	1.731	2.101
RICAVI INDIRETTI	570	38	33	61	30
COSTI INDIRETTI - beni	-4	-6	-2	-2	-2
COSTI INDIRETTI - servizi	-289	-196	-268	-250	-218
COSTI INDIRETTI - personale	-958	-998	-991	-1.003	-1.017
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-29	-35	-40	-41	-40
COSTI INDIRETTI - altro	-35	-51	-30	-30	-30
TOTALE VOCI INDIRETTE	-746	-1.248	-1.298	-1.266	-1.277
SECONDO MARGINE	-1.401	-675	-580	465	824
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	139	84	30	28	29
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	139	84	30	28	29
TERZO MARGINE	-1.262	-591	-551	493	853

Di cui:

Ristorazione e servizi ausiliari	Consuntivo 2023	Consuntivo 2024	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
RICAVI	19.384	20.345	20.345	21.845	21.845
Altri ricavi	349	170	142	144	145

Ristorazione e servizi ausiliari	Consuntivo 2023	Consuntivo 2024	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
TOTALE RICAVI	19.733	20.515	20.487	21.989	21.990
COSTI DIRETTI - beni	-1.986	-1.707	-1.682	-1.726	-1.736
COSTI DIRETTI - servizi	-8.448	-9.642	-9.607	-9.850	-9.927
COSTI DIRETTI - personale	-9.484	-8.820	-8.894	-9.039	-8.738
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-192	-211	-219	-200	-178
COSTI DIRETTI - altro	-737	-116	-104	-104	-105
TOTALE COSTI DIRETTI	-20.847	-20.496	-20.506	-20.919	-20.685
PRIMO MARGINE	-1.114	19	-19	1.069	1.305
RICAVI INDIRETTI	505	32	28	52	26
COSTI INDIRETTI - beni	-4	-5	-2	-2	-2
COSTI INDIRETTI - servizi	-239	-160	-228	-211	-183
COSTI INDIRETTI - personale	-788	-815	-822	-827	-838
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-24	-28	-32	-33	-32
COSTI INDIRETTI - altro	-27	-43	-26	-26	-26
TOTALE VOCI INDIRETTE	-576	-1.018	-1.082	-1.047	-1.055
SECONDO MARGINE	-1.691	-999	-1.100	23	250
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	129	76	27	25	27
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	129	76	27	25	27
TERZO MARGINE	-1.562	-924	-1.073	48	277

Torre dei Lamberti	Consuntivo 2023	Consuntivo 2024	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
RICAVI	860	984	876	888	898
Altri ricavi	5	2			
TOTALE RICAVI	865	985	876	888	898
COSTI DIRETTI - beni	-39	-38	-49	-49	-50
COSTI DIRETTI - servizi	-76	-87	-87	-86	-87
COSTI DIRETTI - personale	-399	-450	-427	-423	-374
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-11	-11	-11	-11	-11
COSTI DIRETTI - altro	-5	-5	-9	-9	-9
TOTALE COSTI DIRETTI	-530	-592	-583	-577	-531
PRIMO MARGINE	335	394	293	311	367
RICAVI INDIRETTI	22	2	2	3	1
COSTI INDIRETTI - beni	-0	-0	-0	-0	-0
COSTI INDIRETTI - servizi	-19	-15	-16	-16	-13
COSTI INDIRETTI - personale	-69	-76	-71	-74	-71
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-3	-4	-4	-5	-4
COSTI INDIRETTI - altro	-4	-3	-2	-2	-2
TOTALE VOCI INDIRETTE	-73	-95	-91	-93	-90
SECONDO MARGINE	262	298	202	218	277
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	6	4	1	1	1
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	6	4	1	1	1
TERZO MARGINE	267	302	203	218	278

Funicolare Castel San Pietro	Consuntivo 2023	Consuntivo 2024	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
RICAVI	709	795	1.100	1.000	1.100
Altri ricavi	6	6	3	3	3
TOTALE RICAVI	715	801	1.103	1.003	1.103
COSTI DIRETTI - beni	-38	-21	-32	-16	-33
COSTI DIRETTI - servizi	-104	-129	-155	-157	-158
COSTI DIRETTI - personale	-186	-186	-259	-268	-272
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-11	-10	-12	-13	-14
COSTI DIRETTI - altro	-19	-20	-20	-21	-21
TOTALE COSTI DIRETTI	-358	-366	-479	-475	-496
PRIMO MARGINE	357	435	624	528	607
RICAVI INDIRETTI	14	1	1	1	1
COSTI INDIRETTI - beni	-0	-0	-0	-0	-0
COSTI INDIRETTI - servizi	-12	-9	-9	-9	-9
COSTI INDIRETTI - personale	-47	-52	-47	-48	-50
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-1	-2	-2	-2	-2
COSTI INDIRETTI - altro	-3	-2	-1	-1	-1
TOTALE VOCI INDIRETTE	-49	-65	-58	-59	-61
SECONDO MARGINE	308	370	566	469	545
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	5	3	1	1	1
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	5	3	1	1	1
TERZO MARGINE	312	373	567	470	546

Musei	Consuntivo 2023	Consuntivo 2024	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
RICAVI	527	507	535	535	535
Altri ricavi	5	-7			
TOTALE RICAVI	531	500	535	535	535
COSTI DIRETTI - beni			-5	-2	-2
COSTI DIRETTI - servizi	-8	-11	-17	-17	-17
COSTI DIRETTI - personale	-746	-754	-686	-687	-687
COSTI DIRETTI - altro	-9	-9	-6	-6	-6
TOTALE COSTI DIRETTI	-763	-774	-715	-712	-713
PRIMO MARGINE	-232	-274	-180	-177	-178
RICAVI INDIRETTI	28	3	3	5	3
COSTI INDIRETTI - beni	-0	-0	-0	-0	-0
COSTI INDIRETTI - servizi	-19	-12	-16	-15	-13
COSTI INDIRETTI - personale	-54	-56	-52	-54	-58
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-1	-1	-1	-1	-1
COSTI INDIRETTI - altro	-1	-3	-1	-2	-2
TOTALE VOCI INDIRETTE	-48	-70	-68	-67	-71
SECONDO MARGINE	-280	-344	-248	-244	-249
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	-0	2	1	1	1
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	-0	2	1	1	1
TERZO MARGINE	-280	-343	-247	-243	-248

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

- Gestione del servizio di refezione scolastica.



L'attuale contratto di servizio è valido fino al 31/12/2036, con revisione triennale relativa agli accordi economico finanziari.

Per l'anno 2026 è stato utilizzato l'importo dell'attuale contratto, mentre per il biennio successivo il valore è stato elevato nella misura necessaria a garantire il pareggio della funzione come richiesto dal massimo organo amministrativo di AGECE.

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

L'attuale contratto con il Comune di Verona scade 31/12/2036. Si rimanda al paragrafo 4.6 per alcuni aspetti economici.

- Gestione della Funicolare di Castel San Pietro

Il contratto con il Comune di Verona è in scadenza il 31/12/2025. Si sta lavorando alacremente per il suo rinnovo.



5 FUNZIONE CIMITERI



“Linee programmatiche 2022-2027”			
1° PILASTRO: IL CAPITALE SOCIALE			
INDIRIZZO	OBIETTIVI STRATEGICI	DESCRIZIONE SINTETICA	DESCRIZIONE ESTESA
1. Famiglie	1.1 Sostegno alle famiglie	Promuovere e sostenere il benessere della famiglia attuando politiche familiari trasversali a tutti i settori amministrativi.	Attivare agevolazioni per le famiglie con minori, di persone giovani, con anziani, con fragilità sulla base di un “indice di fragilità”, non solo economica.
4° PILASTRO: SENTIRSI “A CASA”			
8. Transizione ecologica, tutela e benessere degli animali	8.1. Transizione energetica edilizia pubblica	Rendere energeticamente autosufficiente entro il 2030 il patrimonio edilizio comunale.	Rendere il patrimonio edilizio comunale energeticamente autosufficiente ed a zero emissioni entro il 2030. Questo obiettivo si sostanzia con interventi di manutenzione straordinaria attraverso processi di efficientamento energetico, produzione di energia rinnovabile per l'autoconsumo e elettrificazione dei consumi anche in collaborazione con le società partecipate di settore.
9. Transizione digitale	9.1 Smart city	Favorire la transizione digitale tramite il potenziamento delle infrastrutture, la semplificazione e digitalizzazione dei processi amministrativi, il rafforzamento delle competenze digitali e l'integrazione con le piattaforme nazionali abilitanti.	Semplificazione e digitalizzazione dell'intera filiera dei processi amministrativi.
10. Promozione della qualità del lavoro e della formazione durante tutto l'arco della vita	10.5 Anziani	Potenziare il sostegno alle persone anziane e alle famiglie che se ne prendono cura	
5° PILASTRO: RESPONSABILITA'			
11. Sostegno alla vulnerabilità	11.1 Disabilità	Potenziare il collegamento con la consulta della disabilità al fine di predisporre un piano cittadino per affrontare e risolvere in maniera trasversale i problemi delle persone e delle famiglie e procedere con la progressiva completa attuazione del PEBA	Dobbiamo lavorare per l'abbattimento completo delle barriere architettoniche e sensoriali.

5.1 L'illustrazione delle linee strategiche del potenziamento della struttura tecnologico-produttiva in relazione ai livelli ottimali qualitativo-quantitativo dei servizi, determinati sulla base delle caratteristiche e delle dinamiche della domanda e del mercato, nonché delle esigenze sociali e delle disponibilità finanziarie;

In ottica strategica e di lungo periodo, è importante evidenziare come il modello cimiteriale abbia registrato, negli ultimi decenni, profonde trasformazioni, generando una domanda di servizi cimiteriali in forte evoluzione:

- aumento della richiesta di cremazione, rispetto alle altre pratiche funerarie: al momento la percentuale di cremazioni sul totale dei defunti risulta superiore al 70%;
- conseguente aumento della richiesta di spazi per la tumulazione delle urne cinerarie;
- riduzione della richiesta di inumazioni con conseguente aumento dello spazio disponibile a terra;
- riduzione della richiesta di tumulazioni con conseguente ampia disponibilità di loculi, da utilizzare secondo diverse modalità;
- continuo elevato interesse per i manufatti di pregio (tombe di famiglia ed edicole private).

A livello operativo, questi fenomeni portano alla necessità di ripensare il portafoglio dei servizi offerti, alla distribuzione degli spazi cimiteriali, agli impianti a disposizione e all'organizzazione delle attività.

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

5.1.1 Servizio di cremazione

Per quanto riguarda il servizio di cremazione, vi è una sicura necessità di intervento sull'impianto, che è piuttosto datato, necessita di un accurato revamping per portarlo a livelli di sicurezza, di capacità produttiva ed efficienza previste. È necessario anche un intervento sugli spazi ad esso collegati, dedicati al pubblico.

I progetti di miglioramento in questo ambito devono avere l'obiettivo di ridurre i tempi di attesa, migliorare la qualità del servizio e anche estendere il servizio a Comuni limitrofi che non dispongono di un impianto proprio.

Si ribadisce che lo stallo del progetto di PPP relativo al polo crematorio ha costretto AGECE a pianificare interventi volti a prolungare la vita utile dell'impianto esistente, con risorse proprie, in attesa di un espresso riscontro da parte dell'Amministrazione comunale sulla possibilità, da parte di AGECE, di proseguire nelle valutazioni di proposte ad iniziativa privata per il rifacimento totale del polo crematorio.

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

5.1.2 Servizi cimiteriali

Le considerazioni espresse in precedenza hanno un impatto significativo anche sui servizi cimiteriali e sull'organizzazione degli spazi del cimitero: AGECE sta valutando per il futuro una revisione generale delle attuali prassi, anche eventualmente variando la struttura tariffaria.



Nel triennio continua la concessione di manufatti di maggior pregio presenti nelle aree cimiteriali. Questa attività è possibile grazie alle tombe di nuova costruzione, ma anche a quelle recuperate con il progetto di individuazione dei manufatti in evidente stato di abbandono, ovvero privi delle necessarie condizioni per il mantenimento della concessione, attivando la cosiddetta “procedura di decadenza”. Questa attività porterà ad una maggiore disponibilità di manufatti di pregio e ad un incremento dei ricavi, che diverrà strutturale, per effetto della riconcessione degli stessi.

Nonostante invece

- la ridotta criticità sulla disponibilità di spazi a terra e di loculi;
- il rallentamento ipotizzato lo scorso anno delle operazioni di esumazione ed estumulazione legate all'ordinaria turnazione delle sepolture,

si intende riprendere queste procedure in modo ordinario, consentendo un'ulteriore ottimizzazione degli spazi. Si sottolinea che questo temporaneo rallentamento non ha avuto effetto sul servizio offerto alla cittadinanza, in quanto la scarsa propensione alla sepoltura a terra, unita alle campagne di esumazione, porterebbe, se non correttamente gestita, alla necessaria e onerosa manutenzione degli spazi non utilizzati.

Infine, per garantire il continuo utilizzo di tutti gli spazi cimiteriali anche in futuro, nonostante i cambiamenti già descritti, AGECE sta valutando la possibilità di introdurre un diverso utilizzo dei manufatti, che consentano alla cittadinanza di disporre delle tipologie di sepoltura più rispondenti alle proprie richieste.

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

	Consuntivo 2023	Consuntivo 2024	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
Concessioni di loculi	2.720	2.282	2.600	2.650	2.700
Concessioni di cellette	979	866	950	955	960
Concessioni di tombe di famiglia	29	81	560	35	35
Concessioni di aree	0	39	0	0	0
Servizi cimiteriali	1.841	1.779	1.800	1.850	1.900
Canoni Lampade votive	670	680	650	650	650
Ricavi da cremazioni	1.072	1.153	1.225	1.250	1.300
Vendita materiali metallici	164	110	150	150	150
Altro	579	587	472	475	475
TOTALE	8.053	7.577	8.407	8.015	8.170

Dal punto di vista dei costi, la principale componente è data dai servizi cimiteriali svolti dalle ditte esterne: la durata degli attuali contratti si estende fino al 2025, per un valore pari a 1.600 k€/anno. Pur non essendo ancora stati individuati i fornitori per i servizi cimiteriali (la relativa procedura di gara è in corso) a partire dal 2026, si ipotizza un incremento dei costi legati anche ad integrazioni sui servizi richiesti. In conformità con il Dlgs 36/2023 inoltre, ai prossimi contratti che saranno aggiudicati, verranno applicate le maggiorazioni legate alle variazioni dell'indice ISTAT.

Un ulteriore impegno molto significativo per la funzione è quello relativo agli interventi manutentivi: il patrimonio cimiteriale, vasto e storico, necessita di risorse sempre maggiori per la sua manutenzione ordinaria, ma anche di continui investimenti di natura straordinaria. A tal proposito nel triennio futuro è stato programmato un piano di interventi, sia sulle parti strutturali che sugli impianti, come ripresa di un percorso pluriennale di adeguamento degli spazi cimiteriali che coinvolge il cimitero Monumentale ed i cimiteri periferici.

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

In attesa dell'approvazione del disegno di Legge 1611 che dovrebbe istituire, tra l'altro, gli ambiti territoriali ottimali cimiteriali (ATOC), il servizio cimiteriale viene svolto esclusivamente all'interno del territorio del Comune di Verona. È stata, invece, data disponibilità alla stipula di convenzione per il servizio di cremazione a tariffe agevolate, anche a soggetti pubblici e privati presenti, oltre che nel comune di Verona, sul territorio provinciale ed anche extra-provinciale, ottenendo per il momento solo limitate adesioni.

Si fa presente che la funzione cimiteri è stata oggetto, per ora in forma epidermica, di alcune richieste da parte di piccoli comuni limitrofi, per la gestione dei propri cimiteri e del relativo servizio di polizia mortuaria. Nel caso queste richieste diventassero maggiormente concrete, sarebbe necessario, per il loro accoglimento, procedere alla stipula di convenzioni che coinvolgano l'ente proprietario di AGECE. A tal proposito si evidenzia che è in atto un processo di modifica statutaria di AGECE che potrebbe agevolare l'accoglimento di questo tipo di richieste.

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

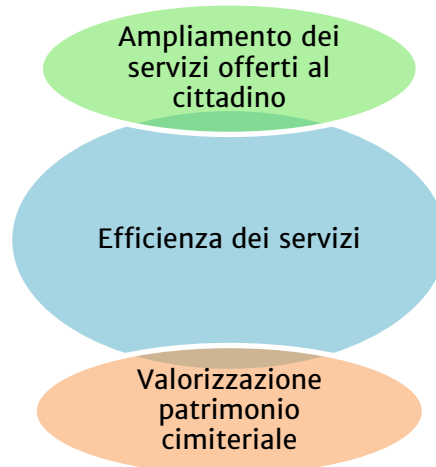
A decorrere dal 01/01/2013 è prevista l'applicazione dell'adeguamento ISTAT al tariffario per i servizi cimiteriali.

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

Nell'ultimo anno sono state introdotte delle scontistiche per incentivare gli allacciamenti della luce votiva richiesti contestualmente alla concessione del manufatto; questo intervento a favore della cittadinanza verrà mantenuto anche nel periodo futuro.

Infine, la diversa modalità di utilizzo dei manufatti porterà anche ad una revisione delle voci tariffarie, contemplando servizi attualmente non disponibili.

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



Con delibera n. 35 del 29/03/2022, sulla base delle esperienze maturate, il CDA di AGECE ha approvato le discipline attuative del regolamento Comunale di Polizia Mortuaria adottato dal Comune di Verona con Delibera di Giunta n. 551 del 30/05/2023. Sono recentissimamente state deliberate dal CDA di AGECE, con delibera del 07/10/2025 delle ulteriori modifiche alle discipline attuative del regolamento Comunale di Polizia Mortuaria adottato dal Comune di Verona, che necessitano però di un'approvazione formale da parte della Giunta.

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

È in costante sviluppo anche il programma per la prenotazione da remoto dei servizi funebri da parte delle imprese di onoranze, con riduzione dei tempi per l'espletamento delle pratiche presso gli uffici cimiteriali grazie anche alla collaborazione ed ai continui suggerimenti ricevuti dalle imprese medesime. In questo ambito, per migliorare il servizio all'utenza e una migliore comunicazione con le imprese di marmisti, è stata istituita una interfaccia comune per il monitoraggio dei vari passaggi, dalla posa del marmo all'allacciamento della lampada votiva.

Rimane la volontà, compatibilmente con le risorse aziendali, della completa digitalizzazione dei documenti prodotti dagli uffici, sia per quanto riguarda le concessioni che per la polizia mortuaria. Grazie a questo processo, già in fase di studio nel corrente anno, sarà possibile firmare i documenti a distanza, con firma digitale o elettronica certificata, con un miglioramento della qualità del servizio, minor utilizzo di carta, archiviazione sistematica e conservazione dei documenti in forma digitale.

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

In linea con quanto esposto nelle linee strategiche di questa funzione, anche l'attività aziendale in ambito cimiteriale deve adeguarsi alle novità emerse negli ultimi anni: per fare questo è stata eseguita una revisione organizzativa volta ad un maggior efficientamento e ad una maggior ottimizzazione delle competenze.

Questo intervento non ha previsto integrazioni all'organico, ma l'incentivazione allo sviluppo e alla crescita del personale *junior* verso ruoli di coordinamento per ciascun processo, con responsabilità chiare.

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

Vedi successivo punto 6.6

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

Nell'ottica dell'efficientamento dei servizi verso la cittadinanza, si sta tentando, in accordo con lo Stato Civile del Comune di Verona, di individuare le modalità atte a ridurre i tempi per il rilascio delle autorizzazioni alla cremazione, ricevendo, in effetti, a tal riguardo, continui stimoli da parte dell'utenza.

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

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

Questo importante progetto garantirebbe, fin da subito, un miglioramento della qualità del servizio e di gestire l'atteso ulteriore incremento del numero di cremazioni. Inoltre, l'appartenenza ad un network di impianti, permetterebbe anche di evitare momentanee chiusure, e conseguente reindirizzamento delle salme ad altri crematori nelle province limitrofe, legate ai necessari interventi manutentivi.

Per valorizzare il cimitero Monumentale saranno pianificati degli incontri con gli istituti dediti all'insegnamento dell'arte del recupero dei beni architettonici e monumentali per addivenire ad ulteriori convenzioni (ve ne è già una attiva con l'Accademia Statale di Belle Arti) atte ad istituire scuole interne al cimitero stesso. Tali interventi dovranno, tuttavia, avvenire anche con la partecipazione dei titolari delle concessioni dei manufatti, in quanto la proprietà delle opere risulta essere privata.

Per dar modo di superare la semplice conduzione cimiteriale atta a garantire le sepolture, al fine di dare una maggiore "visibilità" al cimitero Monumentale, oltre al recupero di importanti opere appena sopra definito, sarà valutata la possibilità di inserire il cimitero in un percorso turistico, nonché sarà valutata la possibile disponibilità allo svolgimento di manifestazioni o riprese cinematografiche atte a far conoscere i luoghi ad un'ampia platea di persone.

5.8 I programmi generali di investimento e modalità di finanziamento

I programmi di investimento, sono stati riprogrammati in base all'urgenza degli interventi stessi, e saranno garantiti da mezzi propri di bilancio, ovvero con finanza di progetto studiata ad hoc (per l'impianto crematorio).

Sempre allo scopo di riqualificare il patrimonio cimiteriale, si ipotizza il possibile accesso a bandi di finanziamento comunitari od europei tramite il corretto utilizzo del network instaurato con:

- Association of significant Cemeteries in Europe
- European Cemeteries Route.



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

I valori della tabella seguente sono in k€.

Budget Riclassificato VA	Consuntivo 2023	Consuntivo 2024	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
RICAVI	7.739	7.294	8.195	7.802	7.957
Altri ricavi	314	283	213	213	213
TOTALE RICAVI	8.053	7.577	8.407	8.015	8.170
COSTI DIRETTI - beni	-58	-66	-49	-49	-49
COSTI DIRETTI - servizi	-3.547	-3.276	-3.846	-3.654	-3.736
COSTI DIRETTI - personale	-1.360	-1.476	-1.666	-1.677	-1.698
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-138	-169	-226	-314	-368
COSTI DIRETTI - altro	-365	-375	-377	-377	-378
TOTALE COSTI DIRETTI	-5.468	-5.362	-6.164	-6.071	-6.229
PRIMO MARGINE	2.585	2.216	2.243	1.943	1.941
RICAVI INDIRETTI	233	5	4	8	4
COSTI INDIRETTI - beni	-1	-3	-1	-1	-1
COSTI INDIRETTI - servizi	-59	-50	-79	-81	-77
COSTI INDIRETTI - personale	-260	-276	-349	-356	-364
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-12	-18	-22	-23	-22
COSTI INDIRETTI - altro	-12	-13	-11	-12	-12
TOTALE VOCI INDIRETTE	-111	-354	-458	-464	-472
SECONDO MARGINE	2.474	1.861	1.785	1.479	1.470
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	53	28	11	10	11
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	53	28	11	10	11
TERZO MARGINE	2.527	1.889	1.796	1.489	1.480

La funzione cimiteri continua a contribuire in modo molto positivo all'equilibrio economico aziendale complessivo.

5.10 La definizione dei lineamenti del contratto di servizio con il comune di Verona e le sue eventuali variazioni

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

Si fa solo notare, come evidenziato in premessa, che il lasso temporale che oggi ci separa dal termine del contratto di servizio inizia a rappresentare un potenziale deterrente nei confronti di proposte ad iniziativa privata che operano su logiche concessorie di lungo periodo, fruibili dall'azienda per la riqualifica/potenziamento dei propri assets in carenza di risorse proprie e nell'impossibilità di ricorrere al capitale di debito.



6 FUNZIONI DI STAFF E DIREZIONE



6.1 Illustrazione delle linee strategiche del potenziamento della struttura tecnologico-produttiva in relazione ai livelli ottimali qualitativo-quantitativo dei servizi, determinati sulla base delle caratteristiche e delle dinamiche della domanda e del mercato, nonché delle esigenze sociali e delle disponibilità finanziarie;

Per quanto concerne le funzioni di Staff e direzionali di AGECE, si riportano di seguito le considerazioni e le linee strategiche.

6.1.1 Riorganizzazione

In attuazione della delibera 1/2021 AGECE ha iniziato un percorso, che è proseguito nel 2022 e che porterà in forma progressiva negli esercizi successivi all'attuazione del nuovo schema organizzativo aziendale.

Si ricorda che a seguito della creazione della funzione QESH, a giugno 2024 è stata estesa la certificazione ISO 9001 alla funzione farmacie, con una estensione tecnico geografica di quella già esistente per la funzione cimiteri, e che per tale certificazione è già stato superato il primo audit di mantenimento. Con l'obiettivo di fare un ulteriore passaggio, e ricomprendere con la certificazione ISO 9001 l'azienda nella sua totalità, sono già stati programmati interventi formativi propedeutici alla certificazione della funzione ristorazione.

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

- riorganizzazione della funzione Ristorazione Eventi Musei, trasformandola in una BU Facility;
- riorganizzazione della funzione Patrimonio in una BU Property;
- l'individuazione di un dirigente per l'area tecnica;
- l'individuazione di un direttore operations (noto anche come COO), figura necessaria in una società multiservizi;

con l'auspicio di poterle riprendere nel più breve tempo possibile con il miglioramento della situazione economica aziendale.

A livello più generale la riorganizzazione non costituisce un atto a sé stante, ma ha il plurimo scopo di:

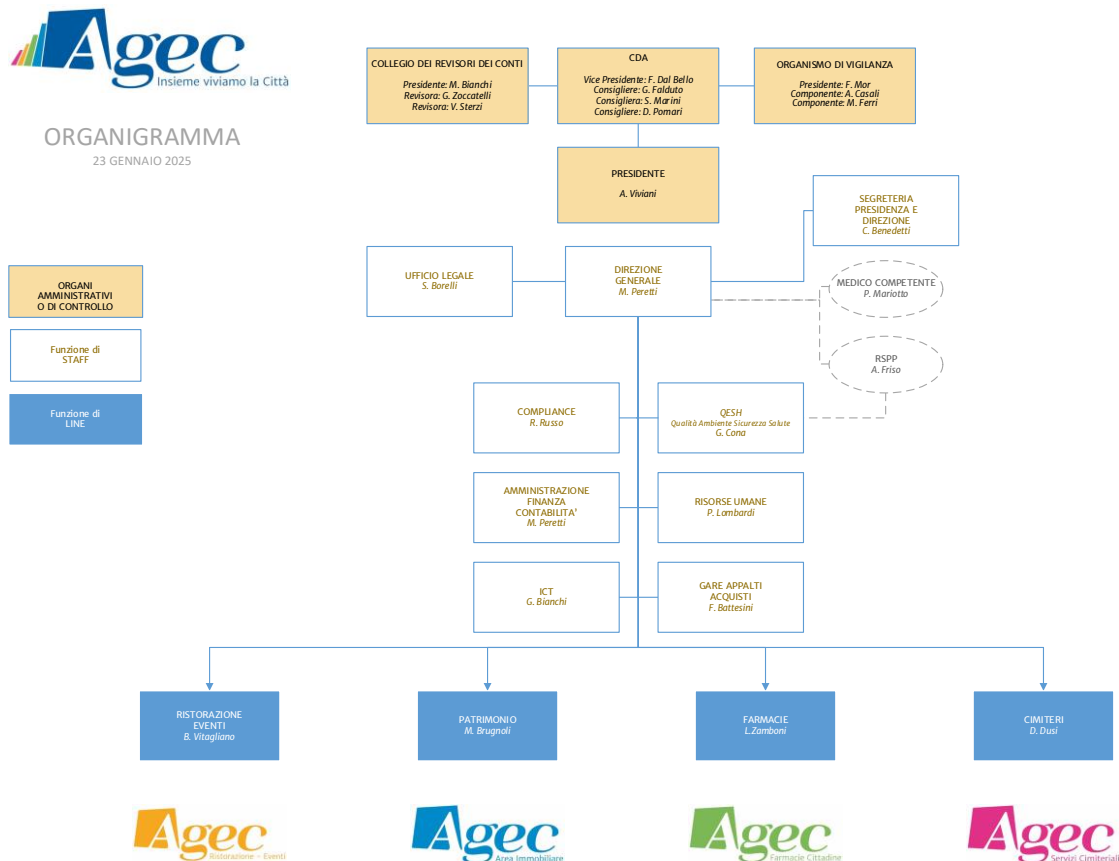
- Configurare AGECE come una moderna azienda di servizi, capace di rispondere in modo efficiente ed efficace ai bisogni che il suo ente proprietario manifesta e rendendola pronta a ricevere ed erogare anche nuovi servizi. Al contempo organizzarsi per estendere i servizi offerti anche a terzi, sempre nel massimo rispetto della normativa vigente, cosicché i costi indiretti e di staff possano essere meglio distribuiti e non gravare totalmente sulla cittadinanza, attivando economie di scala.
- Sopperire all'impoverimento di competenze e know-how a cui è stata soggetta l'azienda in questi anni con risorse nuove, con nuove logiche di pensiero e modo di azione.
- Valorizzare le competenze nascoste o non sfruttate all'interno dell'azienda mettendo la "risorsa giusta al posto giusto".



- Migliorare il clima aziendale stimolando la fiducia in se stessi, nell'operato dei propri colleghi, accettando chi proviene dall'esterno e valorizzando il suo contributo.
- Stimolare la cultura del servizio, che oltre ad essere rivolto alla clientela esterna deve ancor di più considerare la clientela interna.
- Migliorare l'efficienza dei processi di delivery, sensibilizzando le funzioni di staff sul loro operato e la loro efficienza tramite l'introduzione del concetto di "transfer price".
- Introdurre progetti di sviluppo del potenziale e percorsi di carriera interni (su questo aspetto si evidenzia che in AGECE è presente una figura dedicata).
- Razionalizzare le sedi e i costi connessi al loro mantenimento.

I primi passi di tale processo hanno portato all'attuale definizione dell'organigramma, che rappresenta un passaggio intermedio per il raggiungimento della configurazione aziendale finale.

È doveroso sottolineare che molte delle iniziative appena elencate richiedono un impegno economico, che si traduce poi in maggiore efficienza e qualità nell'erogazione dei servizi. La possibilità di attuare quanto sopra è quindi collegata all'effettiva disponibilità aziendale di risorse.



6.1.2 Sistemi Informatici

Nel corso dei prossimi anni l'Azienda reputa fondamentale intervenire in tempi rapidi – ma con un disegno organico ed un piano di sviluppo complessivo – per realizzare un nuovo “sistema informativo aziendale”, adeguato al corretto espletamento dei servizi richiesti ed agli standard normativi e documentali previsti. L'attività, oltre ad aspetti di tipo operativo/organizzativo, si pone l'obiettivo della compliance in particolare a tutta la normativa GDPR di recente emanazione e rispettosa dei principi di cybersecurity.

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

- implementazione di servizi di workgroup (mail, agenda, rubriche ...) aggiornati, stabili, uniformi;
- formazione agli attuali operatori per aggiornamento su nuove piattaforme software e tecnologie;
- implementazione del sito aziendale con crescente introduzione dei servizi on-line;
- razionalizzazione della dotazione di dispositivi mobili (tablet e/o smartphone) per tutto il personale che deve operare sul territorio e per connettere le sedi remote (in particolare le mense);
- aggiornare / standardizzare / semplificare / consolidare gli applicativi di base (es. office automation) e quelli specialistici (utilizzati da pochi utenti quali AutoCAD, EasyLex etc.);
- analisi delle potenzialità e del grado di utilizzo degli attuali software per la gestione patrimoniale, manutenzioni, casa e per il settore ristorazione valutando soluzioni alternative presenti sul mercato;
- favorire l'integrazione degli esistenti software e dei nuovi in modo da convergere, ove possibile, su un sistema ERP integrato.

6.1.3 Finanza e controllo

Tenuto conto degli obiettivi fondamentali dichiarati dall'amministrazione comunale, di seguito si declinano gli stessi sull'attività di AGECE.

Il risultato finale dovrà portare ad una migliore comunicazione tra gli uffici e permettere una maggiore produttività delle aree aziendali senza appesantimenti burocratici legati agli aspetti amministrativi.

1. trasparenza e integrità
 - implementazione delle procedure di tracciabilità delle operazioni aziendali;
 - completamento attività di fast closing: chiusura del bilancio sempre più veloce;
 - revisione della grafica del bilancio aziendale per una migliore comprensibilità del documento;
 - inventario cespiti aziendali con assegnazione QR code a tutti i beni cespitabili;
 - maggiore automazione dei processi.
2. responsabilità
 - definizione sempre più stringente di assegnazioni di responsabilità per un conseguente miglior controllo;
3. collaborazione



- condivisione periodica dei dati infra annuali con tutte le funzioni e non solo con quelle di line;
- perfezionamento della reportistica mensile a supporto della direzione e delle varie funzioni di line;
- miglioramento dell'automazione di tutti i processi amministrativi;
- implementazione di politiche di sviluppo organizzativo interno in relazione alla valorizzazione delle risorse umane;
- sviluppo di accordi di collaborazione tra aziende del Comune di Verona al fine di creare sinergie e definire le migliori best practices.

6.1.4 Gare appalti e acquisti

In continuità con quanto svolto fino ad ora, vista la nota complessità del mondo degli appalti pubblici e l'indiscussa riferibilità ad AGECE delle relative norme pubblicistiche (da ultimo D.Lgs 36/2023 - Codice dei Contratti Pubblici, nonché il D.Lgs. 209/2024 meglio noto come "Correttivo")), è fondamentale proseguire con un approccio sistematico alle procedure di gara al fine di garantire uniformità e certezza sulle modalità di espletamento. In quest'ottica e coerentemente con la logica di servizio delle funzioni di staff diventa centrale la funzione Gare, appalti ed acquisti, che risulta di primaria importanza per un'azienda il cui volume di acquisto fra beni e servizi cumula circa il 50% dei propri costi.

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

- gestire l'Elenco Operatori Economici di fiducia per l'affidamento di servizi, forniture, lavori e servizi tecnici per gli importi sotto soglia, in base ai limiti stabiliti dalla normativa vigente;
- applicare maggiormente il principio di rotazione dei fornitori (a tal proposito l'azienda ha già fatto una circolare interna a Febbraio 2024);
- svolgere tutte le procedure previste dal D.lgs 36/2023 in forma telematica, tramite piattaforma SINTEL di ARIA Spa - Regione Lombardia (richieste di preventivi - avvisi di indagine di mercato - procedure negoziate - procedure aperte);
- implementare la centralizzazione di tutti gli acquisti aziendali con particolare riferimento a servizi e forniture trasversali a tutte le attività di AGECE e ottimizzare le attività - richieste dalla normativa - di verifica dei requisiti degli Operatori Economici, affidatari di commesse e/o iscritti negli Elenchi di fiducia;
- in relazione a quanto sopra e non solo, canalizzare attraverso la funzione Gare Appalti e Acquisti qualunque processo di acquisto od affidamento (anche sotto soglia) in modo che l'ufficio in oggetto conduca ed esegua l'iter fino alla stipula del contratto/affidamento con a carico del richiedente le specifiche del richiesto (CSDP) ed il supporto tecnico.
- revisionare le specifiche procedure operative previste nel Modello Integrato 231/190/33 di AGECE, adattandole maggiormente alla realtà aziendale, tenuto conto che il macro-processo relativo alla gestione dei contratti pubblici è tra quelli che presentano i più elevati indici di rischio corruttivo; vi è, pertanto, per detto settore, la particolare necessità di proseguire e migliorare costantemente la corretta identificazione dei processi e la corrispondente predisposizione di misure finalizzate a prevenire i rischi corruttivi, già comunque definiti e valutati nel Piano Triennale della Prevenzione e Corruzione approvato da AGECE e dai suoi aggiornamenti annuali.
- mettere a valore il patrimonio di informazioni in termini di affidamenti, appalti, acquisti, accordi quadro etc.
- mantenere la qualifica di stazione appaltante e rafforzarla mantenendo la piena conformità a tutti i requisiti richiesti.



- considerare la possibilità di assurgere a centrale di committenza anche per terzi.

6.1.5 QESH

A partire dal 2022 questa funzione è stata interessata da una prima fase di riorganizzazione.

L'ipotesi di revisione dell'organico, per poter affrontare le problematiche complesse sottese alle norme di riferimento, sia nel campo della sicurezza, che in quello dell'ambiente e della qualità, con ampliamento del profilo di responsabilità, risulta al momento congelata.

Ciò nonostante, si sta procedendo con l'implementazione e l'utilizzo, all'interno del software utilizzato da risorse umane, di alcune funzioni specifiche che hanno permesso di pervenire ad una maggiore automazione nella gestione delle scadenze della formazione obbligatoria, al collegamento delle mansioni di rischio ai dipendenti e alla digitalizzazione di tutti i documenti relativi.

Nel breve/medio periodo si intende proseguire con lo sviluppo di procedure di Qualità, ampliando l'attuale scopo di certificazione, che comprende ad oggi le funzioni cimiteri e farmacie. L'obiettivo è l'ottenimento della certificazione ISO 9001 a livello aziendale, coordinandola con altri sistemi di gestione già presenti in azienda (ad esempio MOG 231).

Verrà inoltre valutata per il futuro anche la fattibilità dell'applicazione della certificazione ambientale secondo la norma UNI EN ISO 14001, rivolta in particolar modo alle attività più rilevanti da questo punto di vista (attualmente crematorio, cimiteri, farmacie) e della gestione della sicurezza dapprima in conformità con le Linee Guida UNI INAIL, e poi alla UNI EN ISO 45001.

In ambito sicurezza è in corso una revisione del Modello Organizzativo Integrato, ai sensi del. 231/2001, L 190/2012 e D.Lgs. 33/2013, per le parti di competenza, per renderlo coerente con le modifiche e integrazioni fatte nel tempo ai documenti di valutazione del rischio.

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

In questo ambito AGECE intende proseguire nel continuo aggiornamento del sistema, in accordo con altri presenti in azienda, in particolare per quanto riguarda gli aspetti relativi alla sicurezza e alla salute dei lavoratori.

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

Il modello ha una natura dinamica in ragione del cambiamento dei processi interni e delle normative di riferimento.

Al fine di rimanere sempre in condizione di conformità, nei prossimi anni si intende investire, oltre che in un miglioramento della professionalità del servizio stesso, anche nella diffusione della cultura della compliance in tutti gli ambiti aziendali, con una attività formativa, anche interna, e un monitoraggio tramite audit, che permettano di tenere sotto controllo l'effettiva applicazione del modello organizzativo.



Si ritiene infatti che la formazione di una “cultura” aziendale orientata al rispetto delle regole e alla creazione di valore sia un requisito essenziale per garantire la conformità alle norme ai regolamenti e ai codici di condotta interni.

Infine, ci si pone l'obiettivo di un sempre maggiore sforzo nella protezione dei dati personali e nella sicurezza del loro trattamento che, data la moltitudine ed eterogeneità di servizi erogati ai cittadini, per AGECE risulta fondamentale.

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

6.1.7 Risorse Umane

Il servizio risorse umane è stato elevato al rango di funzione autonoma: questo risulta tanto più importante se si vuole improntare il concetto di servizio all'interno dell'azienda e se si comprende che la persona rappresenta il biglietto da visita principale di un'azienda di servizi. Il personale allora diventa risorsa preziosa, che deve essere correttamente valutata, incentivata meritocraticamente, cresciuta con percorsi specifici, formata e sviluppata nelle sue potenzialità. Queste le sfide che il servizio avrà per gli anni futuri, anche confrontandosi con le Organizzazioni Sindacali per la contrattazione integrativa sia del CCNL FFL che Gas Acqua.

In ambito interno, nell'ottica dell'integrazione dei processi, in accordo con altre funzioni aziendali, è previsto un più esteso utilizzo di funzioni software, che potranno permettere una gestione integrata delle informazioni relative ai dipendenti; è prevista anche la ricerca di una maggior efficienza della funzione nei suoi principali processi caratteristici, dove, in alcuni casi, parte del processo è stato appaltato a terzi e non viene esclusa una valutazione della sua totale riorganizzazione.

Inoltre, un importantissimo aspetto contenuto all'interno di questo servizio, riguarda la formazione del personale. AGECE si è impegnata a dedicare risorse specificamente all'organizzazione, al monitoraggio e anche alla pianificazione dei percorsi formativi, sempre nell'ottica della razionalizzazione dei costi (evitando duplicazione di percorsi formativi) e della crescita della cultura aziendale per quanto riguarda alcune competenze trasversali, dando particolare valore alle soft skills.

6.1.8 Partecipazione in AGECE Onoranze Funebri Spa

La ridefinizione del contratto di servizio a partire dal 2022 ha portato ad una estensione delle attività svolte da AGECE per la propria società controllata.

Con la sottoscrizione del nuovo contratto di servizio si è dato seguito a quanto il CDA di AGECE ha deliberato a favore dell'esercizio dell'attività di direzione e coordinamento con delibera n.2 del 18 gennaio 2022.

È stato delineato il disegno strategico per l'anno 2025, approvato dal CdA e successivamente dall'assemblea degli azionisti di AGECE Onoranze Funebri SpA a cui si rimanda per un dettaglio.

Si precisa inoltre che AGECE ha svolto, anche nell'ottica prevista dal DUP relativamente alla razionalizzazione e riduzione delle partecipate, una analisi dell'assetto complessivo della società partecipata “AGECE Onoranze Funebri S.p.A.”, con particolare attenzione alla effettiva produzione di utili ed alla necessaria verifica dello scopo istituzionale commisurato con la dimensione della partecipata, finalizzata al



provvedimento di “mantenimento” della partecipazione stessa, che sarà esposto nella relativa delibera di razionalizzazione annuale delle partecipazioni pubbliche di AGECEX art. 20 del D.Lgs. n. 175/2016.

Purtroppo si deve notare che, pur avendo delineato la strategia, il management della controllata non sembra essere all'altezza, conseguendo risultati non completamente positivi e non in linea con quanto indicato: tendenza confermata dai risultati degli ultimi anni. Questo porta ad una riflessione, come controllante, di valutare il possibile inserimento di una figura manageriale di spessore capace di dare attuazione a quanto indicato dal socio di maggioranza, aspetto ancor più importante se si considera l'esplicita attività di direzione e coordinamento comunicata.

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

Argomento trattato nelle descrizioni dei singoli settori

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

Argomento trattato nelle descrizioni dei singoli settori

6.4 Le politiche per il miglioramento della qualità dei servizi e dei rapporti con l'utenza;

Argomento trattato nelle descrizioni dei singoli settori

6.5 Le politiche di sviluppo organizzativo interno anche in relazione alla valorizzazione delle risorse umane;

6.5.1 Gestione del personale – corretta applicazione dei CCNL

L'azienda inquadra il proprio personale utilizzando tre CCNL: il contratto FFL per la quasi totalità dei dipendenti della funzione ristorazione, il contratto Gas Acqua per la rimanente parte del personale (Farmacie, Cimiteri, Patrimonio e le funzioni di Staff) ed il contratto Dirigenti Confservizi – Federmanager.

Entrambi i contratti per il personale operativo ed impiegatizio, con il rinnovo del 2022 e, per il Gas Acqua del 2025, hanno portato ad un significativo incremento dei costi.

Il contratto FFL risulta ad oggi già scaduto e si sta procedendo a riconoscere un'Indennità di Vacanza Contrattuale, proiettata anche sul triennio a venire. Per il contratto Gas Acqua sono ben noti i valori economici fino al 2027, che sono poi stati estesi al 2028 in forma prudentiale e cautelativa.

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

Il contratto dovrà essere adatto alla trasformazione in una moderna azienda multiutility, tenendo anche in considerazione la possibilità che ad AGECEX vengano affidati in futuro ulteriori servizi.

L'accordo decentrato di 2° livello relativo al CCNL Gas Acqua, con validità 2023-2025 è in fase di revisione ed è diventato applicativo il regolamento per l'erogazione degli incentivi per le funzioni tecniche, approvato dal Consiglio di Amministrazione a dicembre 2024 e per sua volontà proiettato, relativamente alle



percentuali di misura incentivante, sul triennio 2026–28. I riflessi economici del Regolamento sono inseriti nei costi per il personale in base alla previsione delle gare per il prossimo triennio.

6.5.2 Gestione del personale – contenimento della spesa

Come riportato nelle precedenti versioni di questo documento, AGECE, essendo una Azienda Speciale, non rientra nella normativa coperta dalla c.d. “legge Madia” e, di conseguenza, non deve ottemperare alle relative disposizioni in materia di gestione del personale e di riduzione dell’incidenza delle spese per il personale sul totale delle spese correnti.

Il requisito generale per AGECE è quindi un più generico – ma non meno stringente – concetto di efficienza ed efficacia con riferimento al servizio erogato che l’azienda si impegna puntualmente a rispettare: questo si traduce in obiettivi di efficientamento della struttura in tutte le funzioni.

Inoltre, visti il contesto economico particolarmente critico, l’obbligatorietà del pareggio di bilancio unito alla sua sostenibilità finanziaria, AGECE, nel budget triennale 2026–2028, ha applicato una serie di linee su richiesta del proprio Consiglio di Amministrazione:

- sostituzione delle figure cessanti attraverso l’utilizzo delle forme contrattuali previste dalla legge;
- attuazione di alcune progressioni di carriera;
- inserimento della figura del CFO e di conseguenza l’inserimento di una figura dirigenziale nella funzione Ristorazione Eventi.
- potenziamento della struttura manageriale;
- contenimento degli straordinari, a fronte di un ancor più rigoroso processo di approvazione.

Si ritiene doveroso sottolineare che queste scelte creano dei costi strutturali, che ovviamente limitano altre attività.

6.5.3 Gestione del personale – sviluppo e valorizzazione

Obiettivo aziendale sarà quello di valorizzazione delle risorse umane attraverso la ricerca costante della motivazione, dell’innovazione, dello sviluppo dell’autonomia e del benessere organizzativo.

Le principali iniziative previste sono relative ai temi seguenti:

1. motivazione e sviluppo risorse umane

- valutazione e monitoraggio della dotazione organica;
- analisi e valutazione delle varie forme di acquisizione delle risorse;
- sviluppo professionale e della carriera;

2. formazione

- costruzione della definizione dei bisogni formativi per personale in collaborazione con la struttura ed in linea con le direttive aziendali ricevute;
- definizione dei criteri per la pianificazione formativa, progettazione, organizzazione ed erogazione dei corsi di formazione;
- promozione, definizione e gestione dei processi formativi e di aggiornamento;
- reperimento e gestione dei fondi provenienti da enti esterni (Regione, Provincia, etc.);



3. qualità / benessere organizzativo

- gestione dei processi relativi all'elaborazione, applicazione e vigilanza dei codici di comportamento e del codice etico aziendale;
- gestione dei processi per la rilevazione e il miglioramento del benessere organizzativo;
- sostegno ai processi di miglioramento della qualità nei servizi attraverso:
 - diffusione a tutti i livelli di AGECE della cultura della qualità, anche attraverso l'organizzazione di momenti formativi, gruppi di lavoro ed elaborazione di documenti;
 - progettazione, sperimentazione, realizzazione e controllo di piani e programmi finalizzati al miglioramento della qualità dei servizi erogati;
- rafforzamento ed eventuale ulteriore sviluppo dei sistemi di welfare aziendale già presenti;
- miglioramento del progetto smart working aziendale, rendendolo più dinamico e ampliando la platea degli aderenti.

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

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

1. Risultati economico-finanziari: determinati ricorrendo agli indicatori ricavabili dai dati della contabilità generale ed analitica ed in particolare di economicità, redditività, di solidità patrimoniale e di liquidità. Questo si realizza con un reporting mensile per la verifica degli scostamenti dei risultati raggiunti rispetto alle attese;
2. Risultati competitivi: aumentando sempre di più il confronto con gli altri soggetti economici pubblici e privati al fine di misurare il peso dell'impresa nell'ambito del sistema competitivo in cui opera;
3. Risultati sociali: riguarda il livello di soddisfazione dei partecipanti (lavoratori dipendenti, cittadini) e il grado di fiducia che l'azienda acquisisce nei confronti degli stakeholders, dell'Amministrazione Comunale, delle organizzazioni di categoria, delle pubbliche amministrazioni.

La misurazione delle performance delle attività e dei processi aziendali richiede la definizione di un sistema di indicatori di cui l'azienda si sta dotando che permetta di rappresentare, in un quadro unitario e prospettico, la capacità dell'azienda di perseguire i propri obiettivi di breve, medio e lungo periodo declinato per singolo soggetto aziendale che partecipa ai processi.

6.7 Il programma di accordi di collaborazione e convenzionamento tra aziende speciali nonché con altri enti;

Argomento trattato nelle descrizioni dei singoli settori



6.8 I programmi generali di investimento e modalità di finanziamento;

Si rimanda al Budget Triennale 2026–2028 ed agli argomenti trattati nelle descrizioni dei singoli settori.

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

Si riporta di seguito una tabella (in k€) con i risultati consuntivi dell'ultimo biennio approvato e la previsione per il triennio 2026–2028:

	Consuntivo 2023	Consuntivo 2024	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
RICAVI	59.965	61.231	64.583	66.014	66.499
Altri ricavi	3.991	1.885	1.248	1.924	1.794
TOTALE RICAVI	63.956	63.116	65.831	67.938	68.293
COSTI DIRETTI - beni	-12.764	-12.754	-13.485	-13.466	-13.588
COSTI DIRETTI - servizi	-20.837	-21.328	-21.688	-23.482	-23.626
COSTI DIRETTI - personale	-19.007	-18.675	-19.693	-19.874	-19.717
COSTI DIRETTI - ammortamenti	-2.435	-2.733	-3.381	-3.535	-3.753
COSTI DIRETTI - altro	-5.524	-2.526	-2.100	-2.107	-2.114
TOTALE COSTI DIRETTI	-60.567	-58.015	-60.346	-62.464	-62.798
PRIMO MARGINE	3.389	5.101	5.485	5.474	5.496
RICAVI INDIRETTI	2.181	152	142	190	140
COSTI INDIRETTI - beni	-16	-25	-11	-11	-11
COSTI INDIRETTI - servizi	-735	-571	-726	-721	-670
COSTI INDIRETTI - personale	-2.958	-3.082	-3.316	-3.392	-3.456
COSTI INDIRETTI - ammortamenti	-115	-155	-186	-196	-191
COSTI INDIRETTI - altro	-141	-151	-109	-111	-112
TOTALE COSTI INDIRETTI	-1.784	-3.832	-4.206	-4.240	-4.300
SECONDO MARGINE	1.606	1.269	1.279	1.234	1.196
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	-1.050	-1.107	-1.066	-968	-854
TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	-1.050	-1.107	-1.066	-968	-854
TERZO MARGINE	556	162	212	266	342

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

La tematica della liquidità, particolarmente rilevante nel 2025, non desta preoccupazioni sulla base dei presupposti e delle informazioni attualmente disponibili, anche se comunque necessita di un accurato e periodico monitoraggio.

Come già anticipato in paragrafi precedenti, l'andamento della liquidità è fortemente condizionato dall'adesione da parte dell'azienda a progetti finanziati di importi consistenti, che prevedono dei flussi di cassa rigidi, e generalmente con uscite che anticipano le entrate. All'interno di questo schema AGECE ha calato i flussi derivanti dalle attività ordinarie e la propria progettualità. Non si esclude che nell'arco del triennio a venire si rendano disponibili altre interessanti iniziative, che andranno quindi calate all'interno degli andamenti finanziari già previsti.

Si ricorda anche che gli elementi di ausilio da parte dell'amministrazione comunale e la possibilità di ricorrere a capitale di debito, termineranno nel 2026. È quindi importante verificare il mantenimento di condizioni di equilibrio economico finanziario.

Il saldo iniziale della liquidità ad inizio 2026 è la proiezione a chiudere della liquidità dell'anno 2025.

Questo saldo è il risultato delle importanti risorse messe a disposizione del patrimonio immobiliare, che non hanno una uguale contropartita sul fronte dei ricavi, e quindi delle entrate.

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

- l'incasso anticipato semestrale del canone per il servizio di ristorazione scolastica, e la puntualità del pagamento da parte dell'amministrazione comunale nei mesi di gennaio e luglio per l'anno 2026;
- l'incasso trimestrale anticipato del canone per il servizio di ristorazione scolastica a partire dal 2027, nei mesi di inizio del trimestre di riferimento, come previsto dal contratto di servizio di parte economica per il servizio di Ristorazione e servizi ausiliari;
- il posticipo del pagamento canone immobiliare relativo all'anno 2024 e 2025 all'annualità 2028;
- il riconoscimento immediato delle quote relative agli stati di avanzamento lavori rendicontati di volta in volta e ricevuti dal Comune di Verona da parte del Ministero competente, per il progetto PINQUA;
- il contributo dell'Amministrazione Comunale in conto capitale di 1 M€ destinato a riatti straordinari su immobili di proprietà del Comune di Verona entro marzo 2026;
- la vendita dell'immobile di vicolo Corte Spagnola entro giugno 2026, i cui proventi saranno impiegati in interventi di miglioria sul restante patrimonio immobiliare residenziale, in conformità a quanto indicato nella nota P.G. n. 107689 del 15/03/2023 della Direzione Patrimonio del Comune di Verona. I fabbricati oggetto degli interventi sono stati individuati nei complessi di via IV Spade/via Pellicciai, di via Cesare Battisti e di Corso Porta Nuova, tutti di proprietà di AGECE. Gli interventi su questi fabbricati prenderanno avvio dopo la vendita del complesso di Corte Spagnola e ne andranno ad incrementare il loro valore.

Si assume che, in continuità con i budget precedenti e come concordato con l'amministrazione comunale non vi sia alcuna distribuzione degli utili.

La tabella seguente mostra le risultanze di quanto descritto:

Cash Flow	2026	2027	2028
Clienti	71.365.240	73.005.913	73.891.969
Fornitori	-42.517.587	-42.385.146	-44.033.469
Stipendi e Somministrati	-22.015.764	-22.235.628	-22.133.969
Contributi e Compensi	-181.453	-106.119	-104.835
Totale Gestione Caratteristica Corrente	6.650.437	8.279.019	7.619.697

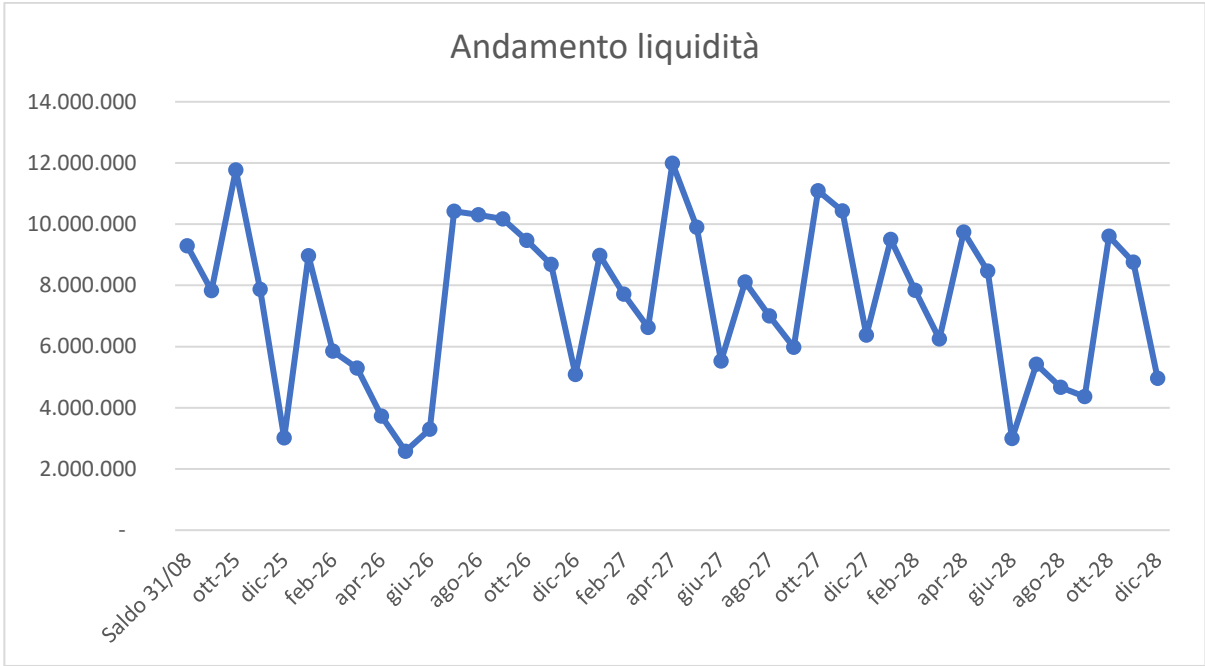


Cash Flow	2026	2027	2028
Investimenti	-181.872	-2.582.511	-4.634.834
Totale Gestione Caratteristica	6.468.565	5.696.508	2.984.863
Banca a breve	-1.120.933	-951.048	-846.897
Banca a M/L	-1.845.074	-1.949.332	-2.059.483
Totale Gestione Finanziaria	-2.966.007	-2.900.380	-2.906.380
Erario	-150.000	-150.000	-150.000
IVA	-1.279.418	-1.358.564	-1.340.957
Totale Gestione Fiscale	-1.429.418	-1.508.564	-1.490.957
Totale Gestione Aziendale	2.073.140	1.287.564	-1.412.474

	2026	2027	2028
Posizione finanziaria iniziale	3.010.002	5.083.142	6.370.705
Posizione finanziaria finale	5.083.142	6.370.705	4.958.231

Il dato previsionale della tabella mostra un recupero della liquidità nei primi due anni, in cui sono presenti gli effetti positivi degli incassi relativi ai finanziamenti, elemento che cala notevolmente nell'ultimo anno in esame. L'andamento previsionale del triennio mostra dei minimi sempre in corrispondenza delle due mensilità strutturalmente più critiche per l'azienda (giugno e dicembre), ma a partire dal 2027 la spezzata assume un andamento quasi ciclico che vede nei mesi di incasso delle rate del canone i suoi punti di massimo. È evidente che sulle tempistiche dei progetti finanziati, sia per quanto riguarda le uscite che le entrate, il livello di incertezza aumenta a mano a mano che ci si allontana dal momento attuale e che quindi l'azienda è tenuta a monitorare e revisionare attentamente la situazione della liquidità, che rimane positiva alle condizioni previste dalla pianificazione.

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



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

Come sottolineato in premessa e nei capitoli dei singoli settori, si conferma l'importanza della verifica dei contratti di servizio, alla loro naturale scadenza, definendone corrispettivi congrui con i servizi richiesti e non antieconomici per la propria partecipata, in modo da scongiurare il potenziale rischio di dissesto finanziario.

Le previsioni descritte nei precedenti capitoli, risultano attuabili e sostenibili a condizione che alcuni elementi vincolanti siano rispettati. Vengono per chiarezza ed immediatezza riportati sinotticamente in forma tabellare qui di seguito.

Descrizione		Tipologia	Funzione
1)	Puntuale pagamento da parte dell'Amministrazione Comunale degli stati avanzamento lavori connessi ai progetti PNRR ed in particolare al bando Qualità dell'Abitare (PINQUA)	Finanziario	Patrimonio
2)	Continuo accesso a finanziamenti pubblici	Economico/Finanziario	Patrimonio
3)	Allocazione delle risorse AGECE per la riqualificazione del patrimonio immobiliare in funzione delle disponibilità annuali	Economico/Finanziario	Patrimonio
4)	Utilizzo del contributo in conto capitale di 1 M€ del Comune di Verona a favore di riatti straordinari	Economico/Finanziario	Patrimonio



Descrizione		Tipologia	Funzione
5)	Conferma posticipo pagamento canone immobiliare anno 2024 e 2025 al 2028	Finanziario	Patrimonio
6)	Applicazione dell'adeguamento ISTAT agli affitti relativi al canone convenzionato e al libero mercato	Economico/Finanziario	Patrimonio
7)	Risorse AGECE a completamento di interventi finanziati	Economico/Finanziario	Patrimonio
8)	Vendita complesso Corte Spagnola (Giugno 2026)	Finanziario	Patrimonio
9)	Concessione tombe di famiglia	Economico/Finanziario	Cimiteriale
10)	Ripresa delle procedure di esumazione a partire dal 2026	Economico/Finanziario	Cimiteriale
11)	Interventi sul patrimonio cimiteriale in base all'urgenza degli stessi	Economico/Finanziario	Cimiteriale
12)	Intervento di revamping dell'impianto crematorio	Economico/Finanziario	Cimiteriale
13)	Mantenimento estensione orari di apertura	Economico/Finanziario	Farmacie
14)	Miglioramento dei premi di visibilità da parte dei fornitori strategici	Economico/Finanziario	Farmacie
15)	Incremento dei volumi di vendita	Economico/Finanziario	Farmacie
16)	Ripresa del progetto di rinnovo immagine farmacie tramite uniformità degli elementi d'arredo	Economico/Finanziario	Farmacie
17)	Continuazione processo di trasformazione in farmacia dei servizi	Economico/Finanziario	Farmacie
18)	Privilegiati gli acquisti da fornitori rispetto a quelli da grossista	Economico/Finanziario	Farmacie
19)	Mantenimento incasso semestrale anticipato nei mesi di Gennaio e Luglio del canone di ristorazione scolastica e servizi ausiliari per tutto il 2026	Finanziario	Ristorazione
20)	Adeguamento del canone per il servizio di ristorazione scolastica e servizi ausiliari a copertura di tutti i costi della funzione con modalità di incasso trimestrale anticipato a partire dal 2027	Economico/Finanziario	Ristorazione
21)	Congelamento progetto riqualificazione cucine	Economico/Finanziario	Ristorazione
22)	Utilizzo del massimo numero di ore contrattualmente disponibili alle nuove tariffe tabellari	Economico/Finanziario	Guardiania Musei e sport
23)	Rinnovo dei contratti di guardiania museale e supporto agli impianti sportivi con mantenimento dell'importo complessivo, variazione tariffa oraria e conseguentemente del numero di ore	Economico/Finanziario	Guardiania Musei e sport
24)	Rinnovo del contratto della Funicolare con estensione degli orari di apertura dell'impianto	Economico/Finanziario	VR dall'Alto

Descrizione		Tipologia	Funzione
25)	Conferma dell'andamento del settore turismo e dei flussi turistici in ingresso alle attrazioni gestite	Economico/Finanziario	VR dall'Alto
26)	Ripresa delle progressioni di carriera e sostituzione di parte del personale cessante	Economico/Finanziario	HR
27)	Mantenimento dei sistemi di incentivazione e premiali in linea con quelli attuali	Economico/Finanziario	HR
28)	Accantonamento importi incentivi funzioni tecniche in funzione della programmazione delle gare	Economico/Finanziario	HR
29)	Parziale ripresa del progetto di riorganizzazione aziendale e potenziamento della struttura manageriale	Economico/Finanziario	Tutte le funzioni
30)	Nessuna distribuzione degli utili	Finanziario	Tutte le funzioni
31)	Proseguimento del contratto di service nei confronti della propria controllata AGECE Onoranze Funebri SpA	Economico/Finanziario	Tutte le funzioni

Si ricorda, come evidenziato già in alcune relazioni dei revisori dei conti di AGECE, che sarebbe auspicabile oltre alla chiusura positiva del bilancio complessivo anche un raccomandabile pareggio del bilancio per singole funzioni: a tale scopo un primo passo è stato ottenuto con l'introduzione di un canone di ristorazione scolastica a copertura sia dei costi diretti che indiretti, a partire dal 2027.

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

Nella prospettiva già paventata di eventuali ulteriori futuri servizi che l'Amministrazione Comunale potrebbe affidare ad AGECE con il ricorso all'istituto "in house providing", si ribadisce l'assoluta necessità dell'effettuazione congiunta di indagini preventive atte alla verifica della congruità delle condizioni economiche previste per l'erogazione dei servizi in house, nella logica del rapporto qualità/prezzo. Questo concetto risulta molto importante soprattutto alla luce della revisione statutaria di AGECE in atto, al momento in valutazione da parte del Comune di VR per successiva approvazione, dove viene chiaramente inquadrata l'azienda nella forma di ente pubblico economico.

Il Direttore Generale
Ing. Marco Peretti
Documento sottoscritto digitalmente

