

**PIANO PROGRAMMA**  
**DELL'AZIENDA**  
**SPECIALE ASSSV PER**  
**IL TRIENNIO**  
**2023/2024/2025**

## **INDICE:**

1. **RIFERIMENTI NORMATIVI**
2. **CONTESTO IN CUI OPERA L'AZIENDA SPECIALE**
3. **PIANO SPECIFICO DI ATTIVITA'**
4. **CONTESTO DI RIFERIMENTO, INDIRIZZI, OBIETTIVI, STRATEGIE E AZIONI, VALUTAZIONE DEI FLUSSI FINANZIARI – ANALISI DEI SERVIZI E VARIABILI CHE CARATTERIZZANO LA GESTIONE DELL'ENTE**
  - 4.1 *DISTRIBUZIONE DEI PRODOTTI FARMACEUTICI E PARAFARMACEUTICI*
  - 4.2 *POLIAMBULATORIO*
  - 4.3 *ALTRI SERVIZI SANITARI*
    - 4.3.1 *Centro prelievi*
    - 4.3.2 *Attività di supporto ai medici di base*
  - 4.4 *SERVIZI SOCIO ASSISTENZIALI*
  - 4.5 *GESTIONE ENERGIA E GAS*
  - 4.6 *INVESTIMENTI PER IL TRIENNIO*
5. **DATI RIEPILOGATIVI**

## **1. RIFERIMENTI NORMATIVI**

Nel Testo Unico (D. Lgs.18.08.2000 n. 267), all'art. 114 e s.m.i., l'Azienda Speciale è definita come "ente strumentale dell'ente locale, dotato di personalità giuridica, di autonomia imprenditoriale e di proprio Statuto, approvato dal Consiglio Comunale o Provinciale".

L'Azienda Speciale quale ente strumentale dell'ente locale evidenzia l'esistenza di un collegamento inscindibile tra l'azienda stessa e l'ente locale.

La "strumentalità" sta a significare che l'ente locale, attraverso l'Azienda, realizza una forma diretta di gestione del servizio pubblico e ad esso spetta la fase politica della determinazione degli obiettivi e della vigilanza per il perseguimento ed il raggiungimento degli stessi.

Lo strumento principale che contiene tali obiettivi, declinati sotto forma di scelte e programmi dell'Azienda condivisi dall'Amministrazione, è rappresentato dal Piano Programma, adottato in sede di approvazione del Bilancio preventivo economico e del Budget economico.

L'importanza di questo strumento viene ribadita dal comma 8, dell'art. 114 del D.lgs. 267/2000, che lo colloca tra gli atti fondamentali dell'Azienda da sottoporre all'approvazione del Consiglio Comunale; In aggiunta, l'art. 38 del D.P.R. n. 902/1986 dispone che il Piano Programma indichi le scelte e gli obiettivi che si intendono perseguire.

Il Piano Programma ed il Budget economico triennale sono, inoltre, per l'Azienda Speciale, strumenti preziosi per conformarsi ai dettati normativi che prevedono per gli enti strumentali una gestione uniformata a criteri di trasparenza, efficienza, economicità.

Anche le disposizioni del D.lgs 118/11 recante disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli Enti locali e dei loro organismi ed in particolare del Punto 4.3 del Principio Contabile Applicato concernente la Programmazione di Bilancio, demandano all'ente territoriale "capogruppo" l'autonomia e la responsabilità di definire gli strumenti della programmazione dei propri enti strumentali.

Per gli enti strumentali quali l'Azienda Speciale, il Piano Programma rappresenta il principale documento di programmazione che ha come orizzonte temporale minimo il triennio e per il quale la normativa non esplicita la tempistica di predisposizione. Le uniche indicazioni espresse riguardano il fatto che i Piani Programma degli enti strumentali in contabilità civilistica (ed in particolare per le Aziende Speciali) devono comprendere un "Contratto di servizio" che regola i rapporti tra ente locale ed ente strumentale, del quale si allega copia. Si ritiene che i contenuti del Piano Programma debbano essere incentrati sull'esplicitazione degli obiettivi strategici ed operativi che caratterizzano

la programmazione del triennio.

L'Azienda ha per oggetto la gestione dei servizi e delle attività schematizzati nella tabella:



1) Servizio di distribuzione dei prodotti farmaceutici e parafarmaceutici:

È l'attività originaria e principale dell'Azienda, che si realizza nei due punti vendita di Vergiate via Di Vittorio e Corgeno via Leopardi;

2) Servizi sanitari specialistici (Poliambulatorio):

Si realizzano nel Poliambulatorio di Vergiate via Di Vittorio e si sostanziano in prestazioni diagnostiche ambulatoriali ed a domicilio, specialistiche, di fisioterapia e di riabilitazione, nonché di medicina del lavoro e di certificazione legale;

3) Medicina di base:

Accanto all'attività medica specialistica, l'Azienda assicura anche la concessione in uso di ambulatori a favore dei medici di base nella sede di Vergiate via Di Vittorio ed in via decentrata in tutto il territorio comunale. ASSS Vergiate inoltre ha assegnato, con evidenza pubblica, locali

di proprietà dell'Azienda siti in Piazza Matteotti, da destinarsi allo svolgimento di attività di centro prelievi accreditato.

4) Gestione energia e gas:

Quella che era la promozione commerciale di servizi di somministrazione del gas ed energia elettrica ed in modo residuale anche del servizio inerente alla lettura di contatori del gas prima in capo alla società Omnia Ver S.r.l. in liquidazione e trasferito all'Azienda Speciale in data 28.02.2019, dal 1 luglio 2022 è stata dismessa e lo sportello è ora gestito da Sinergas spa. Ad ASSSV rimane la proprietaria del marchio "Omniaver", concesso attualmente in licenza al gestore.

5) Servizi socioassistenziali:

Si concretano in attività di assistenza quali principalmente l'assistenza domiciliare, trasporti, pasti a domicilio, supporto a diversamente abili ed a soggetti in condizioni di fragilità sociale. Tali attività sono inoltre arricchite e completate da specifici progetti realizzati di volta in volta d'intesa con le strutture dell'amministrazione comunale.

Con la redazione del Piano Programma si intendono individuare obiettivi e strategie di gestione relativamente alle attività elencate, obiettivi e strategie peraltro già definiti nelle relazioni ai bilanci di previsione annuali ed esplicitati nel Piano Programma 2023/2024/2025, qui richiamato.

Contestualmente alla stesura del presente documento, l'Azienda, una volta preso atto degli indirizzi dell'ente di riferimento, enucleati gli obiettivi che intende darsi e raggiungere, e che verranno illustrati qui di seguito servizio per servizio, ha cercato di tradurre questa programmazione in numeri attraverso la stesura del Budget economico triennale e del Bilancio di Previsione.

In pratica, vengono definiti gli obiettivi di ogni servizio e le conseguenti previsioni economiche, viene verificato il risultato atteso nonché valutato quanto il sistema aziendale nel suo insieme possa accollarsi, grazie alla ulteriore ottimizzazione delle risorse impiegate, alla riduzione di alcuni costi ovvero, laddove possibile, con l'aumento delle entrate attraverso la realizzazione di nuove o più efficaci prestazioni.

Anche in presenza di scenari in continua evoluzione sia a livello normativo che economico con in quali l'Azienda deve quotidianamente confrontarsi, rimane invariata la filosofia che ispira l'Azienda nel realizzare i compiti statutari secondo i principi generali di economicità, efficacia ed efficienza di cui all'art. 114 del T.U.E.L.

## **2. CONTESTO IN CUI OPERA L'AZIENDA SPECIALE ASSSV**

Essendo Azienda Speciale comunale, ASSSV opera nel Comune e per il Comune di Vergiate. Il

Comune ha estensione di 21,61 km/q ed ospita circa 3.773 famiglie, per un totale di circa 8.650 residenti.

### **3. PIANO SPECIFICO DI ATTIVITA'**

Gli obiettivi da perseguire passano attraverso quattro fasi:

- a) ANALISI DEL CONTESTO INTERNO ED ESTERNO CHE CARATTERIZZA ASSSV
- b) GLI INDIRIZZI – Sono impartiti dall'Ente Locale attraverso lo Statuto, i Contratti di Servizio, le Delibere di Giunta e di Consiglio e del Consiglio di Amministrazione dell'Azienda
- c) LE STRATEGIE – Sono stabilite dal Consiglio di Amministrazione.
- d) LE AZIONI - Il Direttore traduce in obiettivi ed in risultati le proprie azioni secondo la filosofia propria di una direzione per "obiettivi" ed eventualmente per "budget".

### **4. CONTESTO DI RIFERIMENTO, INDIRIZZI, OBIETTIVI, STRATEGIE E AZIONI, VALUTAZIONE DEI FLUSSI FINANZIARI – ANALISI DEI SERVIZI E VARIABILI CHE CARATTERIZZANO LA GESTIONE DELL'ENTE**

Nel corso del triennio in analisi si intende proseguire nel complesso processo di ristrutturazione economica ed organizzativa, già in atto da alcuni anni, proseguendo sulla strada del costante miglioramento della redditività di ASSSV. L'Azienda Speciale del Comune di Vergiate oggi deve particolarmente continuare a concentrarsi sulla gestione dei servizi affidatigli dall'ente locale secondo quei criteri di economicità, efficienza e trasparenza che dovrebbero essere propri di ogni ente strumentale di Comune e che sono ben evidenziati nel dettato dell'art. 114 del TUEL. L'organizzazione aziendale e le modalità di gestione dei servizi affidati, laddove necessario, saranno poi puntualmente ridefiniti contestualmente all'azione di contenimento dei costi sulla base delle esigenze emerse a seguito di analisi svolte preliminarmente.

Dal punto di vista organizzativo la struttura di ASSSV ha iniziato ad essere ridisegnata all'inizio del mese di ottobre 2020, con l'individuazione del nuovo Direttore Generale dell'Azienda a seguito di selezione ad evidenza pubblica. Allo stesso è stato richiesto innanzitutto di occuparsi della struttura organizzativa dell'Ente, ridefinendo laddove ritenuto necessario ruoli e compiti del personale.

Nell'anno 2021 pertanto, sulla base della pianta organica deliberata dal Consiglio di Amministrazione nel 2019, l'azienda ha provveduto a trasformare in rapporti di lavoro a tempo indeterminato, a seguito di procedure ad evidenza pubblica, le posizioni lavorative con contratti di "lavoro atipici". Nel particolare si è provveduto all'assunzione a tempo pieno ed indeterminato di un farmacista

collaboratore, di una assistente sociale e di una impiegata amministrativa. Per quanto riguarda le prime due figure professionali si è trattato di sostituzioni a seguito di dimissioni di personale già storicamente in carico all'Azienda mentre l'assunzione di una nuova impiegata amministrativa ha rappresentato un ulteriore passaggio del processo di riorganizzazione degli uffici di ASSSV già da tempo programmato dagli amministratori.

Si ritiene di primaria importanza prevedere nei prossimi esercizi un ulteriore miglioramento dell'organizzazione interna all'Azienda, che coinvolga sia il personale dell'ufficio amministrativo che quello delle sedi farmaceutiche. Le dimissioni di una impiegata amministrativa decorse dal mese di settembre 2021 hanno concesso l'occasione all'Azienda di un tempo per riflettere in merito ad un ulteriore adeguamento della struttura organizzativa del personale in funzione di una maggior efficienza e, possibilmente, di una maggior economicità gestionale. L'impiegata responsabile dello sportello energia, dimesso dal 1 luglio 2022, è stata inserita con ottimi risultati presso la sede amministrativa. Per quanto riguarda il personale attualmente impegnato presso il Poliambulatorio determinanti saranno gli sviluppi delle strategie già definite dal Consiglio di Amministrazione dell'azienda che riguardano in particolare una maggior copertura dell'attività front office per il Poliambulatorio di presa in carico delle prenotazioni da parte degli utenti e di una ottimizzazione delle ore lavoro di apertura dello sportello, attualmente superiori alle effettive necessità. Saranno, pertanto, messi in atto processi che possano consentire un impiego più razionale del personale disponibile e di conseguenza una migliore efficacia nella gestione.

Su richiesta dell'Amministrazione comunale, in collaborazione stretta con gli uffici competenti, si dovrà inoltre proseguire nel lavoro di potenziamento dei servizi socio assistenziali mettendo a disposizione le risorse e le potenzialità dell'azienda al fine di garantire alla cittadinanza il più ampio accesso a detti servizi e la migliore assistenza.

Obiettivo importante sarà ancora quello di proseguire nella revisione dei vigenti Regolamenti aziendali, concentrandosi sulla stesura di un nuovo regolamento che disciplini le modalità degli acquisti per importi al di sotto delle soglie comunitarie e, soprattutto, riaggiornando il regolamento per l'assunzione del personale. Si ritiene infatti opportuno sottolineare nuovamente che gli organismi a totale partecipazione pubblica che gestiscono servizi pubblici locali, ivi comprese le Aziende Speciali, sono obbligati a dotarsi, mediante "propri provvedimenti", di criteri e modalità per il reclutamento del personale conformi ai principi richiamati dall'art. 35, comma 3, D.Lgs. n. 165/2001.

Di seguito si presenta una sintetica analisi per singolo servizio, con particolare attenzione alle farmacie comunali.

#### 4.1 - DISTRIBUZIONE DEI PRODOTTI FARMACEUTICI E PARAFARMACEUTICI

Le Farmacie Comunali gestite continuano a rappresentare per l'Azienda la fondamentale fonte di redditività.

L'obiettivo ambizioso non solo della tenuta del fatturato e della redditività ma possibilmente di un miglioramento dei risultati economici del ramo continuerà anche nei prossimi esercizi a scontrarsi con la difficile realtà del mercato, condizionata anche da importanti cambiamenti. Infatti, il contesto di crisi generale, accentuata dalla situazione politica internazionale, è caratterizzato da una drastica riduzione della disponibilità economica delle famiglie, dalla concorrenza da parte di altri canali di distribuzione del farmaco (parafarmacie, corner della GDO, allocazione di farmacie nei grandi supermercati, vendita on line da parte di piattaforme autorizzate), nonché da una massiccia genericazione dei farmaci. Tutti fattori, questi, che contribuiscono a ridurre i margini.

Le analisi di New Line Ricerche di Mercato rilevano che per quasi tutto il 2022 la "farmacia" è riuscita a fronteggiare molto bene l'impatto della crisi economica. Il dato a consuntivo New Line Ricerche di Mercato sui primi nove mesi del 2022 individua una crescita del giro d'affari del canale sia di fatturato (+6,4%) che di confezioni (+5,9%). E questo vale anche escludendo dal totale la componente dei servizi Covid (tamponi e test in farmacia), con differenziali fortemente positivi sia a valori (+4,9%) sia a volumi (+4,8%).

Ma il campanello d'allarme suona nell'ultimo trimestre: i dati dei 9 mesi evidenziano infatti una flessione rispetto ai trend globali osservati alla fine del primo semestre dell'anno (+8,1% a fatturato e +8,2% a confezioni), effetto soprattutto del rallentamento osservato sui dati mensili di settembre 2022. Non è escluso che l'aumento dei prezzi che da fine agosto ha iniziato a incidere in modo rilevante anche sul canale, abbia ulteriori conseguenze nell'ultima parte dell'anno se i consumatori, come è probabile, saranno costretti a continuare a tagliare le spese non essenziali.

In generale nel 2022 l'accesso in farmacia è stato determinato principalmente da fattori esogeni al canale come i picchi di contagi legati ad Omicron osservati nel primo trimestre 2022 e una seconda ondata tra giugno e luglio 2022. Il consumatore si è orientato prevalentemente all'acquisto legato al bisogno di cura e rispetto al 2021 c'è stato un importante ritorno al canale territoriale, sia per far fronte rapidamente alle emergenze sia per beneficiare del consiglio di un professionista della salute come il farmacista. A fare le spese di questa dinamica sono stati gli ambiti più commerciali come la Dermocosmetica. Durante il 2022 in quest'area i prodotti stagionali sono stati penalizzati dall'aumento del consumo di prodotti legati invece alla diffusione del Covid e a un bisogno immediato di cura.

I risultati positivi globali sono il frutto della performance dei due assi principali, Etico e Commerciale.

Il Farmaco Etico, che ha un peso intorno al 54% sul giro d'affari del canale, registra trend positivi sia a valori (+2,5%) sia a volumi (+1,5%). È però la Libera Vendita, che pesa circa per il 44% del totale, ad esprimere i differenziali migliori, chiudendo a consuntivo con dati molto positivi sia a fatturato (+8%) sia a confezioni (+9,3%).

I numeri del farmaco Branded (circa l'80% del totale dei farmaci su ricetta) sono positivi sia a fatturato (+1,9%) sia a confezioni (+1%) ma è la componente GX a riportare i trend migliori, con un delta a fatturato di +5% e uno a confezioni di +2,9%.

Il dato a consuntivo del mondo Out of Prescription è trainato principalmente dai segmenti dell'Automedicazione e dei Sanitari. L'Automedicazione, che pesa per il 57% del totale della Libera Vendita mette a segno trend positivi sia a fatturato (+10,2%) sia a confezioni (+9,1%). Sono risultati decisamente positivi e che si mantengono a valori anche nel confronto con il 2019 (+7,5%) mentre la forbice con il periodo pre-pandemico non è ancora completamente chiusa a confezioni (-0,8%). I Sanitari si confermano il secondo segmento del comparto, rappresentando circa il 19% delle vendite totali, e registrano incrementi importanti sia a fatturato (+11,2%) sia a confezioni (+18,9%).

Come abbiamo anticipato, è stata la Dermocosmetica a fare le spese dei buoni risultati degli ambiti più legati a cura e prevenzione: il segmento, che pesa circa per il 16% sul totale del comparto, riporta a consuntivo trend positivi a valori (+1,9%) ma flat a volumi (-0,1%). Si tratta di risultati leggermente migliori rispetto alla chiusura del primo semestre dell'anno, segno di una graduale ripresa, ma non si può ancora parlare di una piena inversione di tendenza.

I trend a consuntivo per gli Alimenti e Dietetici sono flat a fatturato (+0,6%) ma negativi a confezioni (-3,5%), mentre l'Omeopatia chiude il semestre con differenziali negativi sia a fatturato (-10,7%) sia a confezioni (-14,8%).

Il mercato della farmacia comincia il 2023 con un pesante segno meno ma si tratta in buona parte di un'illusione ottica, generata dal raffronto con un inizio d'anno, quello del 2022, in cui i consumi risultavano largamente alterati dalla piena di Omicron. È quanto riferisce il report con cui Iqvia fotografa numeri e percentuali delle prime due settimane del nuovo anno: in quattordici giorni il canale totalizza un fatturato di poco meno di un miliardo di euro, -6,1% rispetto allo stesso periodo del 2022, per un totale di 98,5 milioni di confezioni vendite, -13,2% sull'anno passato. La contrazione è evidente anche nei due comparti in cui si divide il mercato della farmacia: l'etico resta quasi stabile nei valori (-0,1%) ma in volumi perde, l'area commerciale registra un calo del 26,2% nelle confezioni vendute. Tra i panieri del commerciale, invece, spiccano alcuni incrementi importanti: il cura persona, per esempio, cresce del 9,5% a valori e del 3,8% a volumi, i nutrizionali mettono a segno nelle due settimane un aumento del 6,1% a valori e dell'1,7% a volumi. Crolla invece il paniere della patient

care, che nel raffronto annuo perde il 62,3% in fatturato e il 65,8% in confezioni vendute.

Un altro fattore da considerare nell'analisi di questo primo scorcio d'anno, infine, è il peso dell'inflazione: le cospicue differenze di crescita tra valori e volumi che si riscontrano in alcune categorie sono il risultato degli aumenti di prezzo intervenuti all'inizio dell'anno: i veterinari, per esempio, crescono dell'8,2% nel giro d'affari nonostante le confezioni vendute calino dello 0,7%; gli antiacidi mostrano un incremento a valori di quasi il 36% e a volumi del 25%; il segmento dei gluten free mette a segno, rispettivamente, +10 e +2,8%. Non resta che seguire l'evoluzione nei mesi a venire.

Ai fini di valutazioni positive per il futuro, va inoltre sottolineato che con l'approvazione della legge di Bilancio 2022 è stata confermata per le farmacie, a decorrere dal 1° marzo 2023, una remunerazione aggiuntiva per il rimborso dei farmaci erogati in regime di Servizio sanitario nazionale. Un ulteriore riconoscimento, da parte del nuovo Governo, del ruolo essenziale svolto dalle farmacie come servizio di prossimità. Nella legge si precisa che il riconoscimento di tale remunerazione aggiuntiva avviene anche sulla base degli esiti della sperimentazione effettuata nel 2021 e nel 2022, che aveva stabilito a favore delle farmacie una maggior remunerazione per i medicinali erogati con oneri a carico del Servizio sanitario nazionale, nel rispetto di un tetto di spesa di 50 milioni di euro per il 2021 e di 150 milioni per il 2022. Il comma 532 della legge di bilancio, quindi, nel confermare anche per il 2023 un'analogia remunerazione aggiuntiva, precisa che la stessa è finalizzata a "salvaguardare la rete di prossimità rappresentata dalle farmacie italiane". Con la manovra il tetto complessivo della spesa farmaceutica pubblica è rideterminato nel 15 per cento per l'anno 2022, nel 15,15 per cento nell'anno 2023 e nel 15,30 per cento a decorrere dall'anno 2024.. L'aumento della spesa è stimato in circa 185 milioni di euro nel 2022, 375 milioni nel 2023 e 575 milioni di euro nel 2024.

Sebbene la filiera della farmacia a differenza di molti altri settori del retail continui ad essere fondamentalmente basata sulla fiducia e quindi sul rapporto col farmacista ed ogni giorno in Italia entrino in farmacia circa quattro milioni di persone, iniziano ad affermarsi nuovi modelli di vendita. In modo particolare, grazie alla spinta del Covid, anche il mercato del farmaco sta sviluppando un e-commerce crescente in volume d'affari e clienti. Attualmente, secondo dati elaborati da Farmakom, sono oltre 1300 le farmacie in Italia autorizzate alla vendita online. Si tratta di un'evoluzione del mercato digitale che dal 2016 al 2020 è cresciuto al ritmo di +38,4% all'anno. Il fatturato e-commerce nel 2022 ha sfiorato i 600 milioni con una crescita media annuale ca. del +70% sul quadriennio, aumentando la sua quota di mercato sino al 4%. Dati economici, questi, che parlano da soli. Si tratta ancora di una cifra comunque esigua, se confrontata con il canale della farmacia tradizionale, il quale, per quanto riguarda il segmento commerciale, vale oltre dieci miliardi di euro.

Secondo un'analisi di Iqvia, un provider globale di informazioni, tecnologie innovative e servizi di ricerca clinica, il principale fattore che spinge il consumatore all'e-commerce è il prezzo. Su internet il cliente ha la possibilità di confrontare i prodotti, le offerte e gli sconti e di acquistare il bene al prezzo più competitivo. Ma ci sono anche altri parametri che influenzano la decisione. Per esempio, per alcuni consumatori è importante la riservatezza. L'acquisto online permette al consumatore di mantenere l'anonimato fisico. Inoltre, gioca un ruolo importante la comodità di fare shopping 24 ore al giorno, sette giorni alla settimana senza dover uscire di casa. Le previsioni mostrano che il mercato italiano, nel quale è permesso vendere on-line soltanto i prodotti senza prescrizione medica (Otc, Sop, integratori, creme e cosmetici) continuerà a crescere, anzi crescerà a tripla cifra.

L'intenzione dell'attuale Consiglio di Amministrazione è quello di rendere gli esercizi gestiti da ASSSV sempre più *Farmacie dei servizi*. Le nuove normative consentono infatti che si possano effettuare in Farmacia analisi di prima istanza del sangue e delle urine e si vorrebbe assistere il cliente nell'esecuzione di alcuni test, tra cui la determinazione della glicemia, del colesterolo, dei trigliceridi e di altri parametri indicativi di alcune patologie. In tale direzione la farmacia di Vergiate si è organizzata nell'ultimo anno per potere anche effettuare, grazie all'impegno di alcune farmaciste che sono state debitamente formate, attività di vaccinazione agli utenti. Purtroppo, l'emergenza pandemica ha rallentato lo sviluppo di tali servizi, che si spera possano essere implementati negli anni futuri. Sono emerse però diverse e nuove necessità, che il Consiglio di Amministrazione di ASSSV ha deciso di cogliere, non solo in un'ottica di sviluppo economico dell'azienda ma soprattutto per garantire alla cittadinanza alcuni nuovi servizi percepiti dagli utenti come particolarmente necessari. Il ruolo del farmacista e della farmacista si è rivelato di particolare importanza durante la pandemia, sia come presidio per la gestione della salute in un momento di difficile accesso ad altri presidi del Ssn sia come punto di ascolto di problematiche psicologiche e sociali. La farmacia costituisce uno sportello fondamentale per aumentare la consapevolezza della prevenzione ed è uno sportello fondamentale per intercettare i bisogni di salute dei cittadini. Durante la crisi pandemica la farmacia ha dimostrato di importanti punti di forza quali capillarità, facilità di accesso al servizio, convenzione al sistema sanitario nazionale, professionalità degli operatori, informatizzazione della rete delle farmacie. In era post pandemica tali capacità devono essere rafforzate ed in quest'ambito si dovranno inserire programmi di educazione sanitaria di prevenzione anche attraverso gli screening di massa. Partecipare a campagne di educazione sanitaria di screening così come fare educazione agli stili di vita dovrebbe essere un'attività da mettere al centro della professione del farmacista. Le farmacie di Vergiate, in tale direzione continueranno a cercare di dare il loro contributo organizzando periodicamente giornate dedicate alla prevenzione a prezzi calmierati, secondo una consuetudine

ormai consolidata da più anni e particolarmente apprezzata dalla cittadinanza.

Tutti i cambiamenti in corso debbono fare riflettere sulle future politiche di vendita. A seguito dell'entrata in vigore del cosiddetto decreto Cresci Italia e della Legge n. 124 del 4 agosto 2017, (il cosiddetto *Ddl Concorrenza*), si impone per le farmacie un deciso cambio di passo nelle politiche gestionali e commerciali. L'obiettivo del legislatore di modernizzare il settore e di aprire alle catene di distribuzione al dettaglio sta facendo vivere al settore un periodo di grandi trasformazioni e, come già sottolineato, sta portando all'entrata dei grandi gruppi internazionali. Se al momento le grandi catene stanno alla finestra, la tendenza all'aggregazione nel settore è sempre più evidente. Molte farmacie si sono già affiliate alle catene virtuali, cioè i raggruppamenti di farmacie indipendenti che si associano in una rete che permette di beneficiare di maggiori sconti e di ingegnerizzare i processi. La maggior parte delle catene virtuali fa capo a un distributore intermedio che impone una riconoscibilità alla farmacia, per esempio negli arredi, e offre una proposta integrata di servizi. C'è un incremento di prodotti a private label ad alta marginalità, e si nota la diffusione dei programmi di fidelizzazione in farmacia con le relative promozioni. Tale fenomeno aggregativo sta coinvolgendo anche la distribuzione intermedia, dove è prevista una accelerazione dei processi di concentrazione che lascia prevedere che resteranno poche realtà ma molto ben organizzate e strutturate e di notevoli dimensioni. La chiave è innovarsi e offrire servizi a valore aggiunto al paziente. Ma per fare ciò è necessaria massa critica e questa si può raggiungere soltanto attraverso l'aggregazione. Questa aggregazione imporrà un radicale cambiamento nei sistemi di approvvigionamento delle farmacie che si dovranno adattare alle nuove realtà aggregate e in parte autosufficienti. Anche le industrie farmaceutiche dovranno rivedere le loro strategie ed adattare, di conseguenza, le loro organizzazioni commerciali.

Le farmacie comunali di Vergiate gestite da ASSSV, pur continuando ad oggi a restare sul mercato con risultati ancora di tutto riguardo, devono quindi confrontarsi con un mercato in straordinario cambiamento. Sarà necessario puntare sempre di più sulla fidelizzazione del cliente per poter mantenere i risultati raggiunti ed occorrerà mettere sempre più il paziente al centro del "Sistema Farmacia" fidelizzandolo attraverso una particolare attenzione ai suoi bisogni ma prestando bene attenzione al rapporto costi/benefici degli eventuali nuovi servizi che si potranno e si vorranno fornire. Con la prospettiva dell'arrivo di grandi capitali e la formazione di catene di farmacie concentrate nelle aree urbane con maggior potenzialità commerciali, sarà possibile sostenere la concorrenza sicuramente grazie ad una mission sociale davvero focalizzata sui bisogni del cittadino, anche valutando con attenzione le opportunità di affiliazione a qualche catena virtuale. Per quanto riguarda le Farmacie di ASSSV si è già provveduto a lavorare in direzione della "fidelizzazione" dell'utenza a partire dal 2016, con l'introduzione di una tessera *Fedeltà* e attivando numerose Convenzioni con

Associazioni e Enti territoriali. La sensibilizzazione nei confronti dei cittadini ed alcuni servizi di cross-selling e promozioni legate a determinati prodotti e servizi contribuiscono in maniera sostanziale al grado di soddisfazione degli utenti legati a questo servizio, che dovrà comunque essere ulteriormente implementato.

Nel periodo 2023/2025 si vorrebbe migliorare e sviluppare l'attività di marketing dei due esercizi farmaceutici gestiti. La comunicazione istituzionale dovrà preferibilmente essere legata all'attività di comunicazione all'interno delle singole farmacie e seguire un'esposizione uniforme in modo da trasmettere alla clientela la stessa immagine. Il layout delle farmacie dovrà anche essere curato e preciso (ad esempio attraverso l'etichettatura dei prezzi, gli espositori sempre pieni di prodotti, il merchandising dei fornitori distribuito puntualmente ai clienti etc.). L'obiettivo che si intende raggiungere è quello di incidere maggiormente sugli acquisti non programmati, fornendo all'interno del punto vendita informazioni e comunicazioni che possano assistere il cliente nella scelta di un prodotto. Si continuerà poi con tutte le iniziative che sono state poste in essere già nel 2021: offerte con sconto di un paniere di prodotti, servizi di autoanalisi (colesterolo trigliceridi, glicemia), misurazione gratuita della pressione arteriosa, giornate ad hoc con appuntamenti dei clienti (MOC, analisi del capello, intolleranza alimentare, udito). Si renderà altresì necessario continuare lavorare su alcuni punti già oggetto di "focus" da parte del Consiglio di Amministrazione, ovvero:

- L'attività di "merchandising" (ottimizzazione dello spazio espositivo) e di "category management" (esposizione secondo criteri di suddivisione merceologica/terapeutici) in modo da meglio orientare il cliente,
- Le relazioni con la clientela da parte degli addetti, con servizi di prevenzione e informazione, con la cura dell'assortimento e con la facilitazione di self shopping;
- La comunicazione (relazione con il farmacista, cartellonistica, vetrine, folder, volantino offerte, sito web etc.);
- L'attuazione di iniziative promozionali, anche con il coinvolgimento delle case farmaceutiche/cosmetiche (sia all'interno dei punti vendita che in altri luoghi idonei) e incontri e giornate a tema;
- Azioni di partnership con le aziende principali del mercato farmaceutico.

Lo sviluppo del programma necessita però del coinvolgimento totale dei farmacisti e del personale operativo in organico, sia dal punto di vista operativo che da quello motivazionale. A tale scopo si vorrebbe organizzare di "formazione e coaching" svolto da professionisti del settore. Infine, è previsto un potenziamento del sito dell'azienda, con particolare riferimento alla sezione dedicata alla trasparenza, con l'intento cioè di rendere pubblici tutti i regolamenti interni per il funzionamento dell'ente. In particolare, verrà studiata la fattibilità di consentire tramite il sito gli acquisti on-line.

Si ribadisce inoltre ancora una volta che è necessario anche far comprendere ai cittadini il ruolo delle Farmacie Comunali. Oltre a svolgere un servizio pubblico, sono anche assai remunerative per le casse pubbliche e portano quindi indubbi benefici alla collettività. Le Farmacie Comunali continuano a produrre una ottima redditività netta per i Comuni loro proprietari, grazie al fatto che il 90% di esse presenta costantemente un bilancio in attivo (Fonte Assofarm). Bisogna che i cittadini imparino a privilegiare l'acquisto di medicinali presso le Farmacie Comunali perché a parità di spesa e di servizio ottenuto, acquistare in una Farmacia Comunale significa possibilità di generare risorse per i servizi sociali del territorio, per la costruzione di nuovi asili, per il miglioramento della viabilità locale, per il sostegno a tutte le iniziative culturali, sportive e di solidarietà realizzate dalle Amministrazioni.

Per una analisi finanziaria della gestione del ramo d'azienda va evidenziato che attualmente i flussi di cassa delle Farmacie Comunali di Vergiate continuano ad essere abbastanza certi e costanti. I flussi in entrata sono rappresentati dai corrispettivi di vendita e dal corrispettivo per le ricette liquidato dall'ATS, la cosiddetta "mutua". Vale la pena evidenziare che per questi ultimi continua ad esserci una grandissima regolarità nei pagamenti da parte dell'ATS competente, cosa veramente importante per realtà per le quali la vendita con ricetta costituisce tuttora una quota davvero consistente sul totale dei ricavi.

#### 4.2 – POLIAMBULATORIO

I poliambulatori sono da sempre delle strutture molto importanti all'interno della società, rappresentando veri e propri punti di riferimento per la cura della salute di un gran numero di cittadini. Il Poliambulatorio "B. Cammarella" offre agli utenti un servizio ritenuto pertanto dall'Azienda di particolare rilevanza. Negli ultimi anni ASSS Vergiate ha decisamente ampliato le prestazioni specialistiche offerte agli utenti e ciò ha determinato, sin dall'esercizio 2021 un importante incremento dei ricavi. A partire dall'anno 2019, l'organizzazione del servizio è stata meglio definita, implementando l'attività di front office e di assistenza agli utenti e nei primi mesi del 2021 è stata inserita nella struttura una infermiera libero professionista a supporto dei medici specialisti. Sempre nel 2021 sono stati effettuati importanti investimenti, che sono destinati a produrre i loro effetti negli esercizi futuri. In particolare, è stato attrezzato un ambulatorio oftalmico, divenuto operativo dall'inizio del mese di settembre, e nel mese di dicembre, usufruendo dei benefici di legge della cosiddetta "industria 4.0", è stato acquistato ed installato un nuovo ecografo. Contestualmente è stato adottato nella struttura anche un nuovo software gestionale in grado di permettere una migliore e più efficace gestione del "Bruno Cammarella".

La tecnologia negli ultimi anni si sta rivelando determinante per la crescita delle più diverse realtà

sanitarie, sia in termini economici che di servizi messi a disposizione dei pazienti. Le possibilità garantite da una informatica in costante sviluppo sono molteplici e stanno portando continue migliorie ai software gestionali così come all'introduzione di servizi sempre più innovativi. L'utilizzo della tecnologia è in grado di permettere e di ottenere importanti e molteplici vantaggi, come ad esempio:

- Intervenire in modo efficace sulle tariffe;
- Migliorare i processi di gestione interna;
- Facilitare la formazione del personale;
- Gestire in modo ottimale i rapporti con i pazienti;
- Garantire il corretto funzionamento del poliambulatorio;

Gli strumenti informatici diventano dunque sempre più indispensabili per migliorare la gestione complessiva delle strutture sanitarie ed ASSS Vergiate sta facendo del suo meglio per adeguarsi. Come detto precedentemente è stato verificato che i cambiamenti già introdotti nella struttura hanno portato benefici tangibili in termini di qualità del servizio, con grande apprezzamento sia da parte dei pazienti che del personale medico e sicuramente dovranno contribuire anche al miglioramento dei margini operativi legati ai servizi erogati. Il prossimo passaggio, sintomatico di come la tecnologia permetta di migliorare l'efficienza ed offrire al tempo stesso un servizio importante agli utenti, dovrebbe essere l'introduzione nella struttura dell'invio di un sms come promemoria degli appuntamenti con i medici specialisti. Questo servizio, in fase di preparazione e con probabile introduzione durante il 2023 sarà sicuramente percepito in modo positivo dall'utenza, che potrà beneficiare di uno strumento utile e non invadente nei confronti di chi lo riceve. Inoltre tale servizio dovrebbe permettere di gestire in modo ottimale campagne promozionali, pianificate tramite mail o sms. Così facendo, i pazienti potranno essere sempre aggiornati su eventuali sconti applicati in determinati momenti dell'anno o su iniziative di prevenzione, sempre molto apprezzate.

Il Consiglio di Amministrazione di ASSS Vergiate, compiendo tali scelte, ritiene di proseguire nell'ottica di un ulteriore miglioramento dei servizi offerti dal poliambulatorio, puntando sia nella direzione di una sempre maggiore qualità degli stessi sia di un ampliamento della tipologia e del numero delle prestazioni offerte dalla struttura, che sono passate dalle 1.800 ca. del 2020 alle quasi 2.700 del 2022, con un numero di specialisti che nello stesso periodo è passato da 22 a 29 unità. Nel triennio in esame si prevede una ulteriore crescita, sia per quanto riguarda gli accessi degli utenti che per l'ampliamento delle specialità mediche ospitate.

Importante obiettivo dei prossimi esercizi, come già precedentemente sottolineato sarà inoltre il proseguimento del lavoro di ottimizzazione nella gestione delle risorse umane operative nella struttura, che si ritiene possano essere meglio utilizzate con indubbi benefici sul conto economico.

### 4.3 – ALTRI SERVIZI SANITARI

#### *4.3.1 - Centro prelievi*

Nell'ottica di un servizio sempre più vicino alla cittadinanza, nel 2020 si è deliberato un importante investimento e l'azienda ha approvato il progetto definitivo del nuovo punto prelievi e della riorganizzazione degli ambulatori medici. Ritardati purtroppo a causa dell'emergenza pandemica per COVID-19, nel mese di giugno del 2021 sono stati ultimati i lavori di ristrutturazione di alcuni spazi di proprietà di ASSSV, che hanno reso i locali del centro prelievi maggiormente fruibili, aumentando e razionalizzando contestualmente gli spazi degli immobili comunali gestiti dall'Azienda, allo stato dedicati agli studi dei medici di base ed alla sala d'attesa degli utenti dei medesimi.

Il nuovo Centro prelievi, ottenute le opportune autorizzazioni richieste ad ATS, è divenuto operativo all'inizio del 2022 ed è stato affidato con contratto di locazione a CEDAL, locatario identificato a seguito di pubblicazione manifestazione di interessi volta all'individuazione di operatori economici, così come identificati dal D.Lgs 50/2016, interessati all'uso esclusivo dei locali oggetto della ristrutturazione da destinarsi in via esclusiva allo svolgimento di attività di centro prelievi.

#### *4.3.2 - Attività di supporto ai medici di base*

I ricavi di tale attività sono costituiti da quanto corrisposto dai medici di base per la fruizione degli spazi messi a disposizione dall'Azienda e tale ammontare risulta sempre insufficiente a coprire i principali costi del servizio. Pur riconoscendo la valenza sociale nonché l'importanza per i cittadini di Vergiate dell'attività di sostegno prestata da ASSSV a favore dei medici (si sottolinea per esempio la realizzazione del nuovo ambulatorio di Sesona con annessa creazione di spazi destinati anche ad attività sociali e la realizzazione del nuovo ambulatorio di Corgeno) si è rilevata comunque la necessità di una più attenta valutazione del servizio stesso, così da poter tenere in considerazione in modo completo e compiuto l'ammontare complessivo degli oneri gravanti sullo stesso, al fine di assicurarne un effettivo equilibrio e sostenibilità. Alla luce di ciò il Consiglio di Amministrazione di ASSSV ha già verificato e definito opportuni percorsi di efficientamento, volti a consentire una migliore economicità dell'attività prestata dall'Azienda.

### 4.4 – SERVIZI SOCIO ASSISTENZIALI

L'attività relativa a tali servizi deriva dal Contratto quadro di servizio per il conferimento all'Azienda Speciale Servizi Sanitari di Vergiate della gestione dei Servizi Sanitari e dei Servizi di Assistenza Domiciliare e Servizi Sociali. All'inizio del 2021 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il nuovo contratto di servizio, in vigore per gli anni 2021, 2022 e 2023.

Finalità del suddetto contratto di servizio è quella di garantire un sistema gestionale coerente con le linee di indirizzo dell'Amministrazione Comunale, all'interno del quale sia data rilevanza a criteri di

efficienza, efficacia ed economicità nell'assoluta salvaguardia della qualità dei servizi offerti, valorizzando in tal senso la capacità maturata dall'Azienda nella gestione dei servizi conferiti e garantendo nel tempo la massima sinergia a vantaggio di risposte più efficaci.

I valori e le strategie di riferimento sono quelle contenute nelle premesse e informano la programmazione e gestione di tutti i servizi conferiti.

In particolare, i servizi sociali e assistenza domiciliare si articolano in:

- Servizio di Assistenza Domiciliare Anziani e Disabili
- Servizio di Assistenza Domiciliare Minori
- Servizio pasti
- Trasporto sociale
- Assistenza al segretariato sociale

Si segnala che alla fine del 2022 si è reso necessario procedere nuovamente con una selezione pubblica al fine di coprire un posto di assistente sociale vacante a seguito delle dimissioni nell'anno della dipendente addetta a tale servizio, affidato nelle more della procedura sino al mese di giugno ad un operatore economico esterno.

La situazione emergenziale post emergenza COVID 19 ha determinato negli ultimi anni la necessità di potenziamento del servizio con conseguente ampliamento delle prestazioni a vantaggio dell'utenza, concertate con gli uffici comunali di riferimento.

Per il prossimo triennio la gestione dei servizi socioassistenziali proseguirà sostanzialmente con le modalità attualmente in essere, ponendo come obiettivo primario di ASSS Vergiate quello di rispondere in modo efficace e tempestivo alle nuove esigenze che dovessero manifestarsi. Va segnalato inoltre che con la Deliberazione di Giunta Comunale n. 47/22 è stato attivato un percorso di co-programmazione nell'ambito dei servizi a favore della popolazione anziana che ha fatto emergere bisogni ad alta priorità nell'area della informazione e ascolto, nell'area della socializzazione e nell'area del supporto alla domiciliarità. Individuati a seguito di avviso pubblico gli Enti del Terzo Settore partner del Comune di Vergiate e di ASSSV, per quanto di sua competenza, nella fase di coprogettazione e nella successiva esecuzione di alcuni servizi a favore della popolazione anziana, all'inizio del 2023 ha preso avvio questo importante progetto che intende realizzare nuovi servizi sperimentali, basandosi sulla co-responsabilità dei soggetti coinvolti, a partire dalla co-costruzione del progetto passando per la reciproca messa a disposizione delle risorse funzionali al progetto.

#### 4.5 - GESTIONE ENERGIA E GAS

Tale servizio è stato preso in carico da ASSSV nell'anno 2019 mediante l'acquisto del ramo di azienda per gestione gas da Omnia Ver S.r.l. in liquidazione. Trattandosi di una gestione recente, non

sono disponibili per l'Azienda dati di raffronto significativi, se non quelli desunti dalla cedente Omnia Ver S.r.l. in liquidazione. L'attività economica dell'anno 2020, primo anno di gestione completa da parte dell'ente strumentale, come quella del 2021 sono state fortemente condizionate dall'emergenza pandemica per COVID-19 che, soprattutto nel 2020, ha limitato le attività svolte dallo sportello, in qualità di servizio "non essenziale".

Nel corso del 2021, in accordo con Sinergas spa, che si è presa in carico di tutti i relativi costi, lo sportello energia è stato trasferito nel nuovo ufficio di via Piave n. 2, ubicazione ritenuta più adatta all'attività commerciale svolta. I risultati del trasferimento nella nuova sede, dotata di maggior visibilità rispetto alla precedente ed ubicata nel centro del paese, sono stati ben evidenti nei primi due mesi di attività, salvo subire una grandissima frenata con l'aggravarsi dal mese di settembre della situazione pandemica.

Le difficoltà nell'affrontare sfide di mercato per le quali ASSS Vergiate, per la sua natura giuridica, non è attrezzata, l'aggravarsi della crisi energetica della fine del 2021 che tuttora sta paralizzando il mercato e la crescente apertura di sportelli di primarie società di rivendita di gas ed energia sul territorio hanno indotto l'azienda a riconsiderazioni sul proseguimento della gestione dello sportello. Nonostante, infatti, siano state pianificate dal consiglio di Amministrazione azioni finalizzate all'efficientamento del ramo d'azienda, i risultati non riescono ad essere all'altezza delle aspettative. Per tale motivo, essendo maturate inaspettate condizioni favorevoli e verificata la disponibilità di Sinergas spa a rilevare lo sportello gestendolo in modo diretto, dal mese di luglio del 2022 il ramo d'azienda è stato dismesso ricollocando presso la sede amministrativa l'unico dipendente impiegato presso lo sportello stesso. ASSSV rimane attualmente proprietaria del marchio "Omniaver energia" che è stato concesso in uso all'attuale gestore dello sportello dietro pagamento di un corrispettivo annuo legato ai consumi degli utenti gestiti

#### 4.6 – INVESTIMENTI PER IL TRIENNIO

Dal 1° ottobre 2021 ASSSV ha trasferito la propria sede amministrativa al piano terra dell'immobile in via Di Vittorio, liberatosi dopo lo spostamento dello sportello Omniaver nel nuovo ufficio di via Piave. Lo spostamento degli uffici ha reso disponibili i due locali adiacenti al poliambulatorio Cammarella e sono in corso riflessioni per l'integrazione degli spazi all'interno della struttura specialistica, iniziativa che potrebbe portare ulteriori importanti benefici al poliambulatorio.

Come già rimarcato nel Piano programma 2022/2024, il Consiglio di Amministrazione continua a valutare una serie di investimenti che dovrebbero giovare all'Azienda, sia in termini di continuità gestionale che di miglioramento ed aumento dei servizi offerti ai cittadini. In tale direzione è emersa la volontà di richiedere al Comune di potere acquistare taluni immobili di proprietà dell'Ente locale

e concessi attualmente in locazione ad ASSSV. Durante la seconda metà 2022, alla luce del buon andamento gestionale, è stata attentamente valutata la fattibilità e la sostenibilità da parte dell'azienda Speciale di tale operazione sia dal punto di vista economico che finanziario e l'argomento è stato più volte oggetto di trattazione nelle sedute del Consiglio di Amministrazione. E' stato pertanto richiesto ad un professionista di procedere con una perizia giurata per definire il corretto valore degli immobili oggetto di interesse e nel mese di dicembre 2022, a seguito di delibera dell'organo, è stata trasmessa all'ente locale formale richiesta di disponibilità a chiudere l'operazione, che potrebbe concretizzarsi già durante il primo semestre del 2023.

Nel triennio in analisi sicuramente il poliambulatorio potrà assorbire risorse aziendali per il miglioramento e l'acquisto di nuovi strumenti diagnostici da mettere a disposizione degli specialisti che collaborano con la struttura. Non si prevedono invece interventi sulle sedi farmaceutiche, se non limitatamente alle attività di manutenzione ordinaria delle stesse. Ugualmente, terminati durante il 2021 i lavori di allestimento del nuovo centro prelievi e degli interventi migliorativi sui locali messi a disposizione dei medici di base, non sono attualmente in previsione altri investimenti per i due servizi.

Eventuali ulteriori investimenti che potrebbero essere programmati non potranno prescindere comunque da una attenta analisi dell'andamento della gestione finanziaria, anche alla luce del rinnovo del servizio di tesoreria e di cassa in scadenza alla fine del mese di febbraio 2023

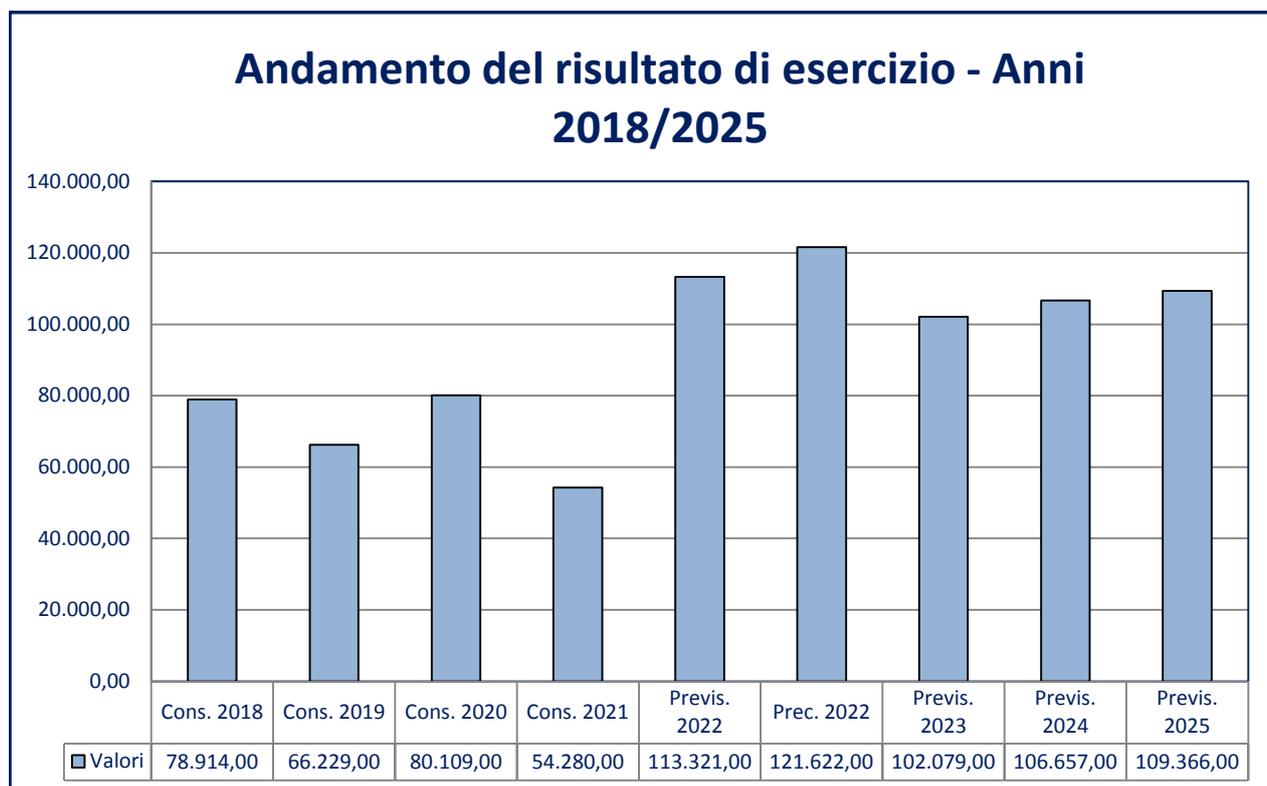
La realizzazione del nuovo ambulatorio di Sesona con annessa creazione di spazi destinati ad attività sociali, la realizzazione del nuovo ambulatorio di Corgeno, l'acquisto dell'immobile della sede con radicale ristrutturazione del punto vendita di Vergiate, gli interventi in tema di rifacimento della struttura gestionale softwares delle farmacie, gli investimenti in strumentazione e software dedicati al Poliambulatorio, hanno ridotto, in particolare sino al 2018, le risorse finanziarie disponibili ed hanno richiesto anche l'utilizzo di fonti di finanziamento esterne. Come sempre ricordato in fase di stesura delle relazioni ai bilanci annuali, si è ritenuto di non acquisire risorse nominalmente a lungo termine, utilizzando piuttosto l'anticipazione di tesoreria contrattualmente prevista, atteso che la stessa continua a manifestare livelli di costo estremamente contenuti.

Va sottolineato che il positivo andamento economico dell'Azienda negli ultimi anni continua a generare risorse che hanno determinato da un lato il progressivo miglioramento della situazione finanziaria, dall'altro hanno confermato la bontà della scelta di utilizzare la sola anticipazione di Tesoreria, che può essere utilizzata in via temporanea e può essere ridotta/estinta senza piani e vincoli di scadenza. In considerazione del fatto che il buon andamento della gestione previsto porterà un ulteriore miglioramento della situazione finanziaria e della capacità di autofinanziamento.

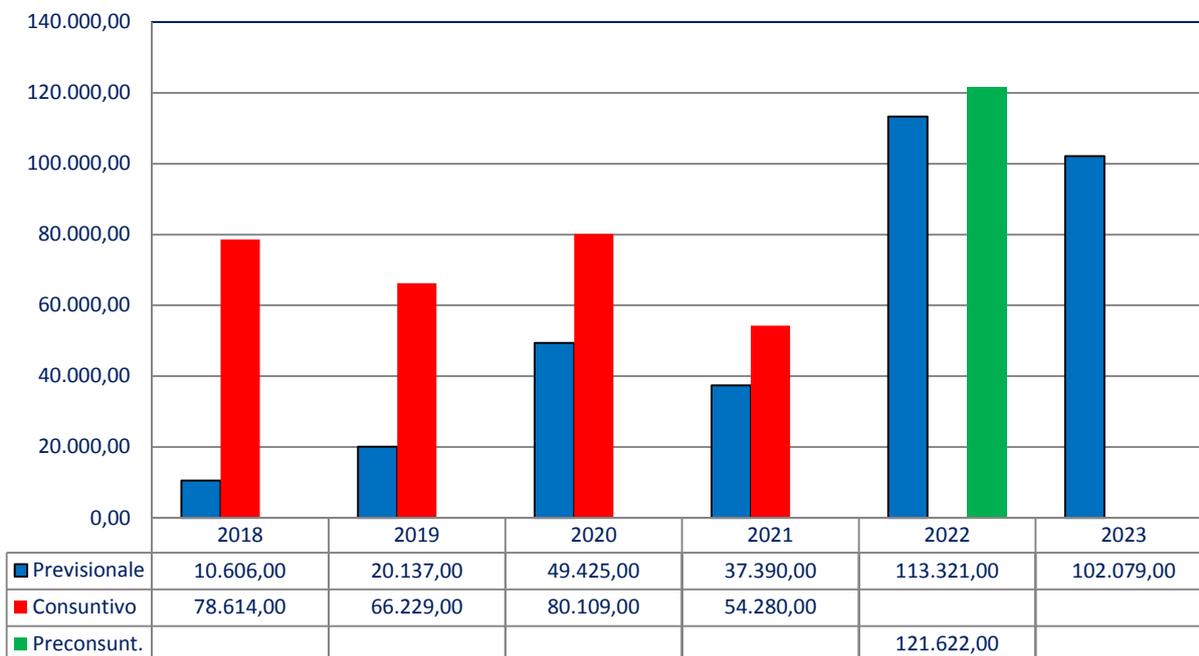
## 6. DATI RIEPILOGATIVI

Sulla base dei dati formulati in fase di stesura del *Bilancio di previsione 2022* e sostanzialmente confermati nell'elaborazione del *Budget economico triennale 2022/2023/2024*, si riportano nelle pagine seguenti, in forma di grafico, i dati economici e gli indicatori della gestione ritenuti maggiormente significativi:

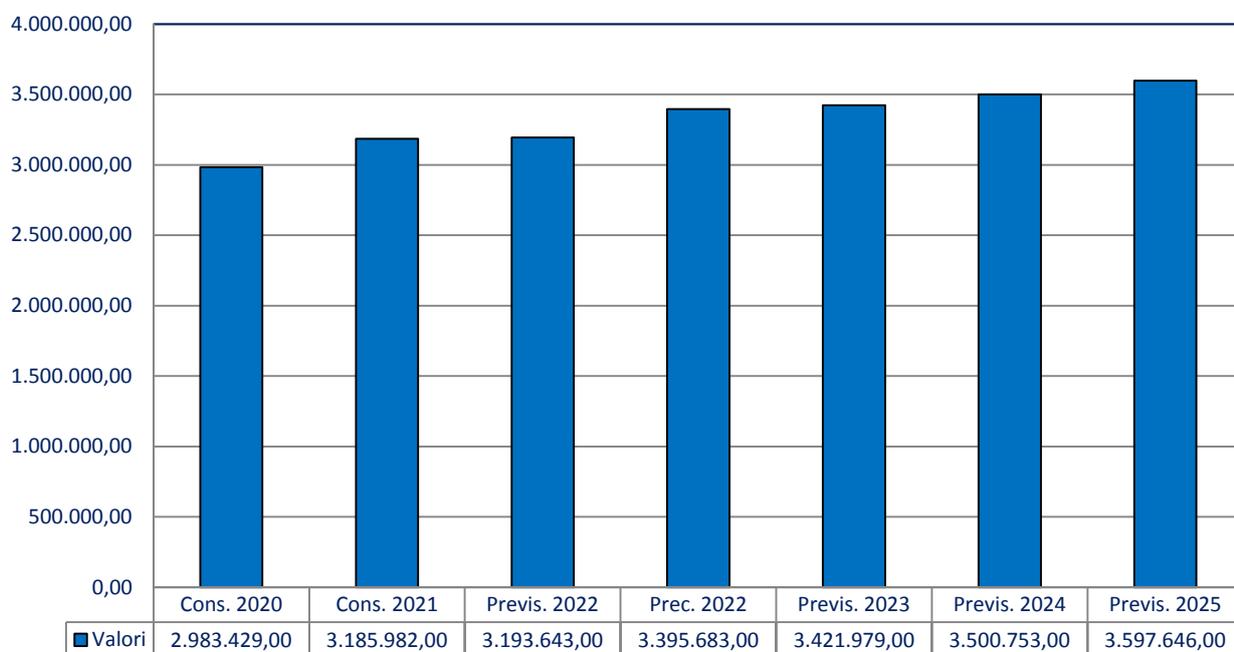
- Andamento dei risultati di esercizio desunti dai bilanci consuntivi 2018/2021 e dai bilanci di previsione 2022/2025
- Raffronto tra bilanci di previsione e risultati a consuntivo
- Andamento del valore della produzione per gli anni 2020/2025
- Valore della produzione da previsionale 2023 per singolo servizio gestito
- Ripartizione del costo del personale da previsionale 2023 per singolo servizio gestito



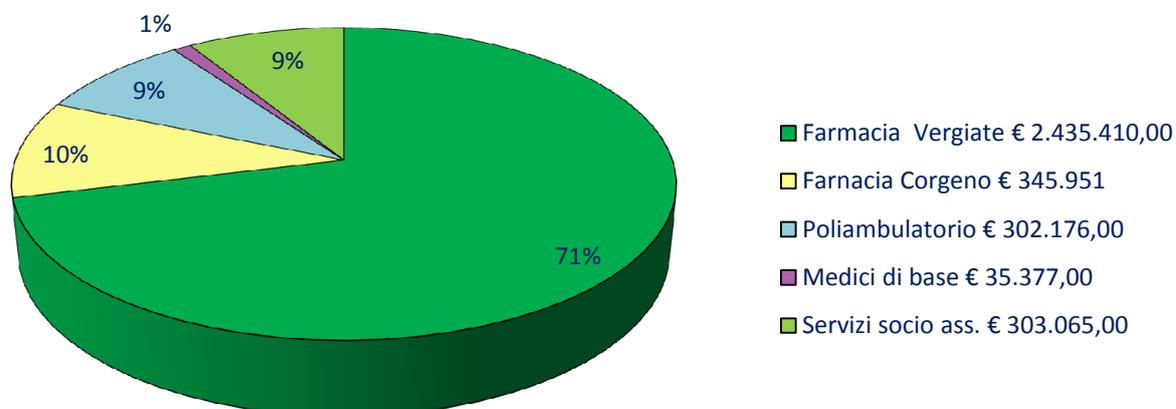
## Raffronto dei risultati di esercizio da bilanci previsionali e consuntivi



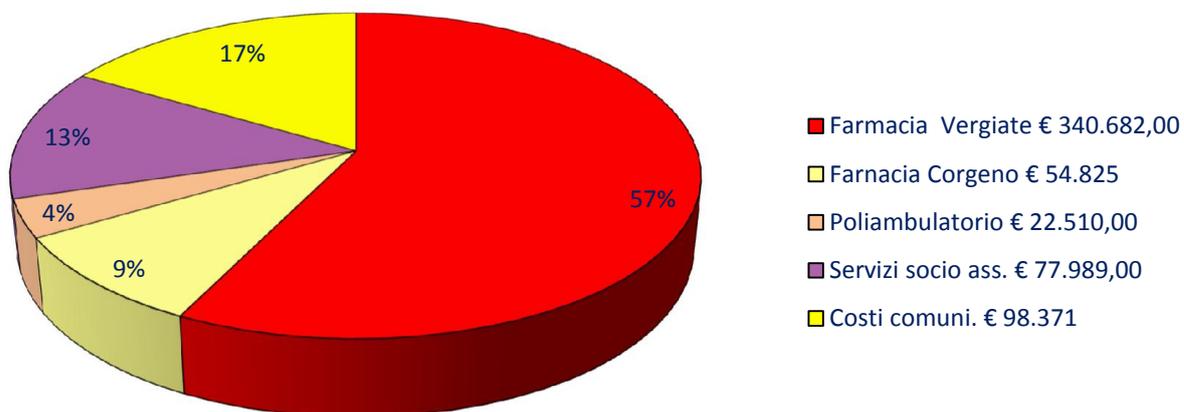
## Andamento del valore della produzione - Anni 2020/2025



### Valore della produzione di ogni singolo servizio gestito da ASSSV - Previs. 2023



### Ripartizione del costo del personale di ogni singolo servizio gestito da ASSSV - Previs. 2023



Vergiate, li 21/01/2023

**IL PRESIDENTE**

Dott.ssa Federica Angoli

**IL DIRETTORE GENERALE**

Dott. Paolo Stellini