

**PIANO PROGRAMMA**  
**DELL'AZIENDA**  
**SPECIALE ASSSV PER**  
**IL TRIENNIO**  
**2022/2023/2024**

## 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:

Si tratta della promozione commerciale di servizi di somministrazione del gas ed energia elettrica ed in modo ormai sempre più 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.

### 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 2022/2023/2024, 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 statuari 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 è stata 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. Per quanto riguarda il personale attualmente impegnato presso il Poliambulatorio e presso lo sportello energia, determinanti saranno gli sviluppi delle strategie già definite durante l'ultimo esercizio 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.

Obiettivo importante sarà 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 dal protrarsi dell'emergenza per COVID-19, 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 nei primi nove mesi del 2021 il giro d'affari complessivo della Farmacia è cresciuto a fatturato (+0,8%) mentre le confezioni continuano a mostrare trend negativi (-2%). Nel confronto con il 2019 osserviamo ancora andamenti negativi sia a fatturato (-2,1%) sia a confezioni (-3,8%), ma guardando al primo semestre 2021 i differenziali, anche se si mantengono negativi, hanno dimezzato la perdita rispetto al periodo pre-pandemia. Questo risultato conferma che, nonostante il giro d'affari complessivo non abbia ancora raggiunto i livelli del 2019, la ripresa del settore inizia a manifestarsi e il terzo trimestre dell'anno ha dato un contributo rilevante al recupero del canale distributivo.

Il focus sulle due principali componenti del mercato Farmacia, farmaco con obbligo di prescrizione e comparto commerciale, mostra che per il Farmaco Etico, il cui peso sul fatturato complessivo del canale è intorno al 60%, il trend a valori è sostanzialmente stabile (-0,3%), seppur accompagnato da un calo a volumi (-2,0%). La componente etica del mercato risulta in perdita anche rispetto allo stesso periodo del 2019, con una contrazione rilevante sia per quanto riguarda il fatturato che le confezioni (rispettivamente -4,3% e -7,1%). Anche questi dati rivelano che i valori sono in miglioramento sia rispetto al primo semestre dell'anno, sia rispetto al periodo pre-pandemia che registrava a fatturato un trend di -6,3%, a fronte di -9% a volumi. Dunque, anche se i livelli di vendita sono ancora inferiori rispetto al periodo pre-Covid, la dinamica in atto è quella di un recupero rispetto al 2019 anche nel mondo del farmaco su prescrizione

Diversa la dinamica per l'ambito Commerciale (SOP, OTC e Extra-Farmaco) nel confronto con il 2020. Il trend è tendenzialmente positivo a fatturato (+2,3%) mentre permane il trend negativo a confezioni (-2%). Nel confronto con il 2019 i delta del commerciale sono positivi (+1% a fatturato e

+1,3% a confezioni) ma l'influenza delle vendite legate ai presidi di protezione individuale continua ad avere un peso decisivo sul totale del comparto. Infatti, se si analizza il solo trend del Commerciale al netto della componente dei Sanitari, l'andamento è negativo sia a fatturato (-1,3%) sia a confezioni (-7,7%).

Le previsioni per gli esercizi futuri fanno pensare ad un mercato decisamente in ripresa e sono al momento confermate anche dall'andamento delle vendite delle prime settimane del mese di gennaio. E' una indicazione che arriva dal report – realizzato come sempre in esclusiva per Pharmacy Scanner – che aggiorna numeri e percentuali del canale alle prime due settimane del nuovo anno. Il fatturato supera di poco il miliardo di euro, in aumento del 15,5% rispetto allo stesso periodo del 2021, le confezioni vendute sono più di 113 milioni, +22,1% su base annua. Significativo anche il balzo avanti dell'etico e del comparto commerciale, che nelle prime due settimane segna addirittura +35% a valori. Per quanto riguarda i panieri del senza ricetta, rispetto ai primi 15 giorni del 2021 mostrano una crescita integratori, farmaci otc e patient care (questi ultimi due in rallentamento, però); mantengono il segno meno ma sono in recupero personal care e nutrizionali. Ai fini di valutazioni positive per il futuro, va inoltre sottolineato che con l'approvazione della legge di Bilancio 2022 il tetto complessivo della spesa farmaceutica pubblica passerà dal 14,85% al 15% del Fondo sanitario nazionale per il 2022, al 15,15% per il 2023 e al 15,3% per il 2023. Il tetto per la convenzionata (acquisti in farmacia) resterà invariato (7%). Il tetto di spesa per acquisti diretti (che include i farmaci usati dagli ospedali e quelli di classe A distribuiti da Asl e presidi) passerà dall'attuale 7,65% del totale del Fsn all'8% per il 2022. 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 2020 ha sfiorato i 400 milioni con una crescita media annuale del +61% sul quadriennio, aumentando la sua quota di mercato 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. Alla fine del 2021, per esempio, è stato infatti organizzato un piccolo ma decisamente funzionale centro tamponi che sta rispondendo in modo straordinario alle esigenze pandemiche della cittadinanza e che rimarrà operativo per tutto il tempo che si renderà necessario.

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 della tessera *Fidelity Salus* 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 2022/2024 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

Il Poliambulatorio "B. Cammarella" offre agli utenti un servizio ritenuto dall'Azienda di particolare importanza. Negli ultimi anni ASSS Vergiate ha decisamente ampliato le prestazioni specialistiche offerte agli utenti e ciò ha determinato, nell'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. Tali scelte hanno portato benefici tangibili in termini di qualità del servizio, con grande apprezzamento sia da parte dei pazienti che del personale medico e sicuramente contribuiranno anche al miglioramento dei margini operativi legati ai servizi erogati dalla struttura.

Tra le iniziative organizzate dal Poliambulatorio durante il 2021 merita particolare rilievo l'apertura di uno sportello di sostegno psicologico per rispondere alle nuove fragilità causate dal Covid. L'obiettivo è stato quello di dare una risposta celere, flessibile e accessibile a tutti coloro che si sono trovati in situazione di sofferenza per l'isolamento vissuto e le molte difficoltà create dalla situazione pandemica. Si è trattato di una iniziativa molto apprezzata, organizzata con l'idea di fornire un servizio qualificante per l'Azienda Speciale di Vergiate che, nella sua natura di soggetto pubblico, deve mettere sempre al centro del proprio operato l'attenzione alle persone.

Il Consiglio di Amministrazione di ASSS Vergiate ritiene indispensabile 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. Importante obiettivo dei prossimi esercizi sarà infine anche il lavoro di ottimizzazione nella gestione delle risorse umane operative nella struttura, che si ritiene possano essere meglio utilizzate con indubbi benefici sul conto economico del ramo.

### 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 di percorsi di efficientamento, che diventeranno operativi nel corso dell'anno 2022 e che saranno 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

Si segnala che nel corso del 2021 si è reso necessario procedere con una selezione pubblica al fine di coprire un posto di assistente sociale vacante a seguito delle dimissioni nel 2020 della dipendente di ASSSV addetta a tale servizio, affidato nelle more della procedura sino al mese di giugno ad un operatore economico esterno.

La situazione emergenziale per COVID 19 ha determinato nell'ultimo anno un ampliamento delle prestazioni a vantaggio dell'utenza, concertate con gli uffici comunali di riferimento, destinate ad essere mantenute per tutto il perdurare dell'emergenza. In modo particolare è stata organizzato un servizio di assistenza domiciliare in favore di utenti positivi al Covid o eventualmente sottoposti a quarantena, affidando lo stesso ad un operatore economico in grado di soddisfare in condizioni di sicurezza le necessità dei richiedenti.

Per il prossimo triennio la gestione dei servizi socioassistenziali proseguirà 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.

#### 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 stanno inducendo 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, le intenzioni degli amministratori di ASSSV sono quelle di dismettere il ramo ricollocando presso la sede amministrativa l'unico dipendente oggi impiegato presso lo sportello stesso.

#### 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. Il Consiglio di Amministrazione sta oggi valutando l'impatto di eventuali lavori di ampliamento della struttura sul conto economico aziendale e la fattibilità degli stessi, sia dal punto di vista urbanistico che di impegno finanziario. Sicuramente il poliambulatorio assorbirà 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 investimenti che potrebbero essere programmati non potranno prescindere da una attenta analisi dell'andamento della gestione finanziaria.

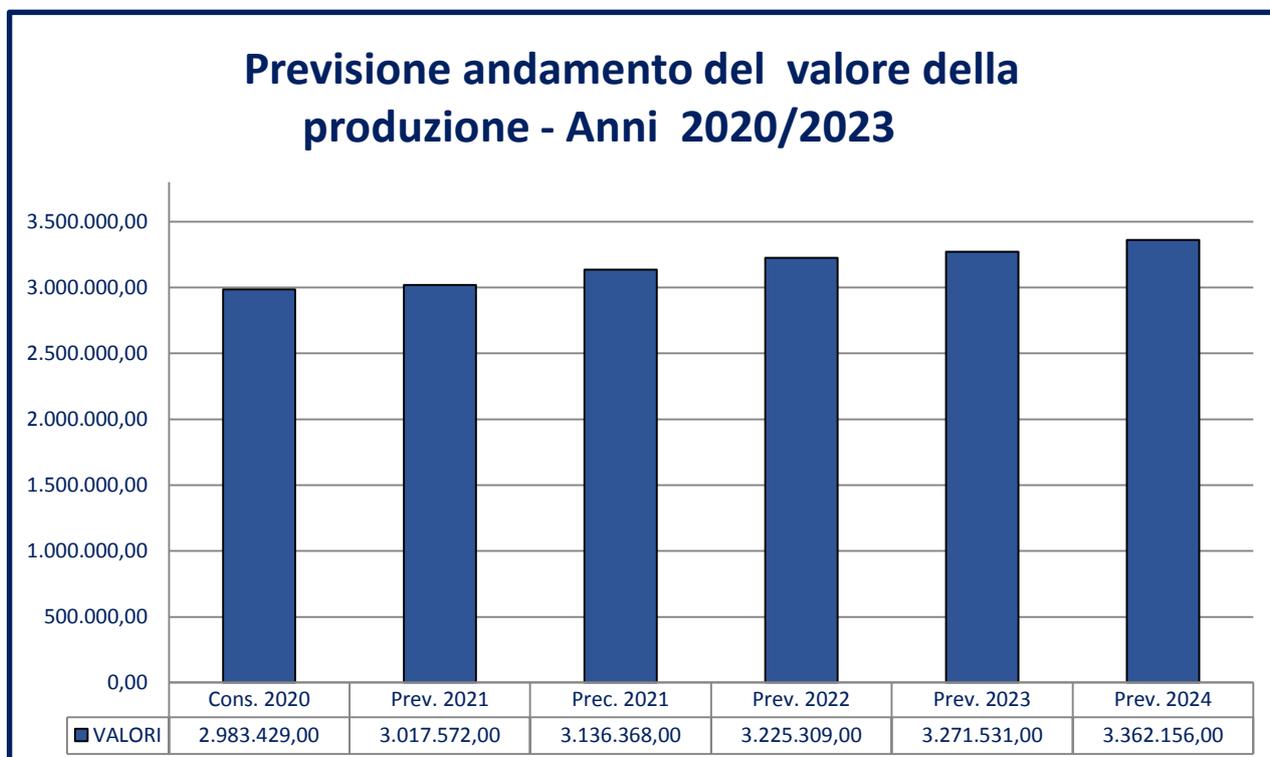
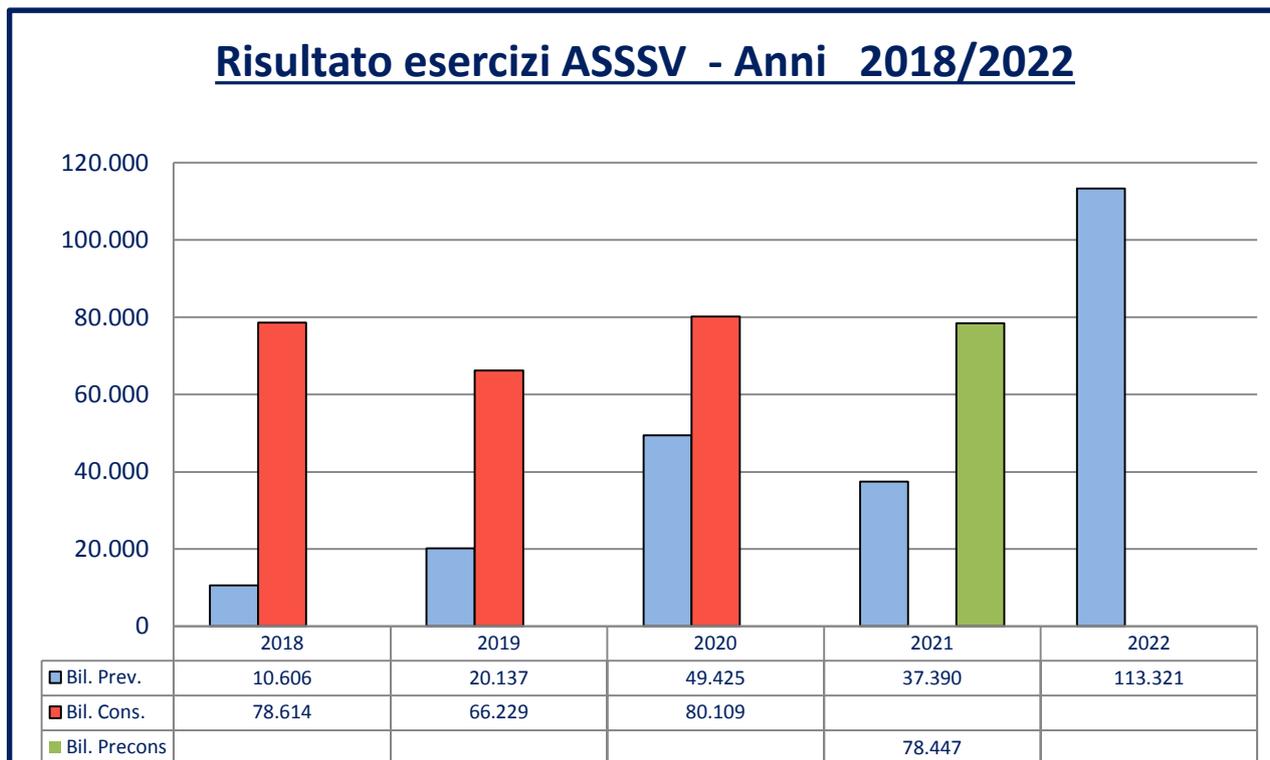
La realizzazione del nuovo ambulatorio di Sesona con annessa creazione di spazi destinati ad attività sociali, la realizzazione del nuovo ambulatorio di Corgeno, l'acquisto dell'immobile della sede con radicale ristrutturazione del punto vendita di Vergiate, gli interventi in tema di rifacimento della struttura gestionale software 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 già 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 ha consentito la generazione di 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.

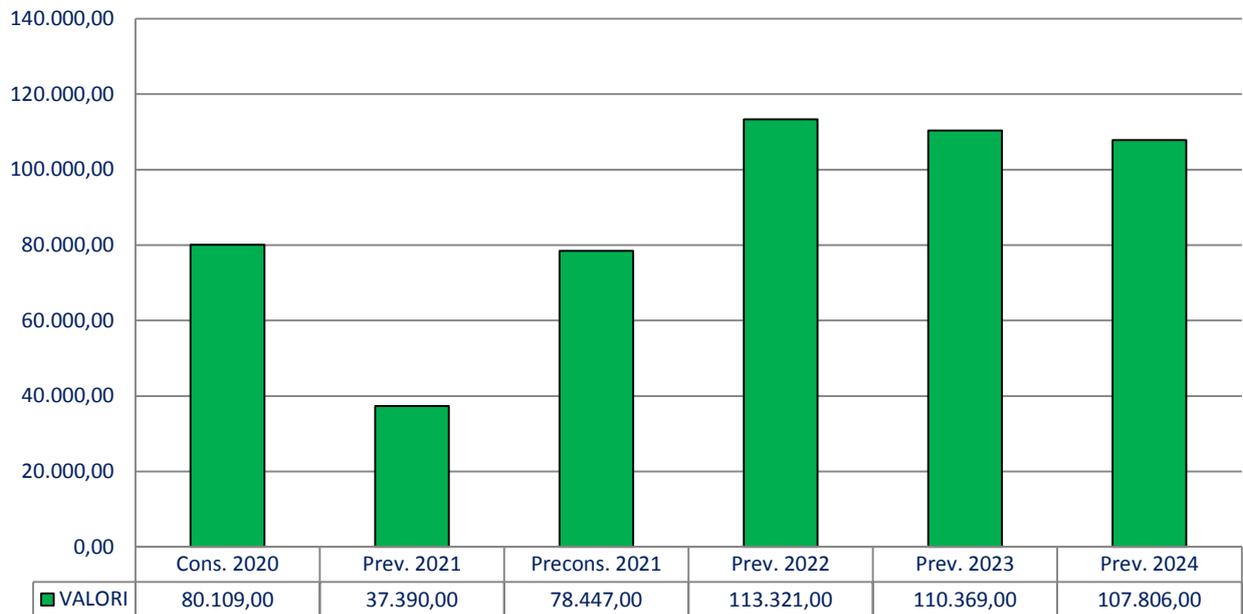
## **6. DATI RIEPILOGATIVI**

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 di

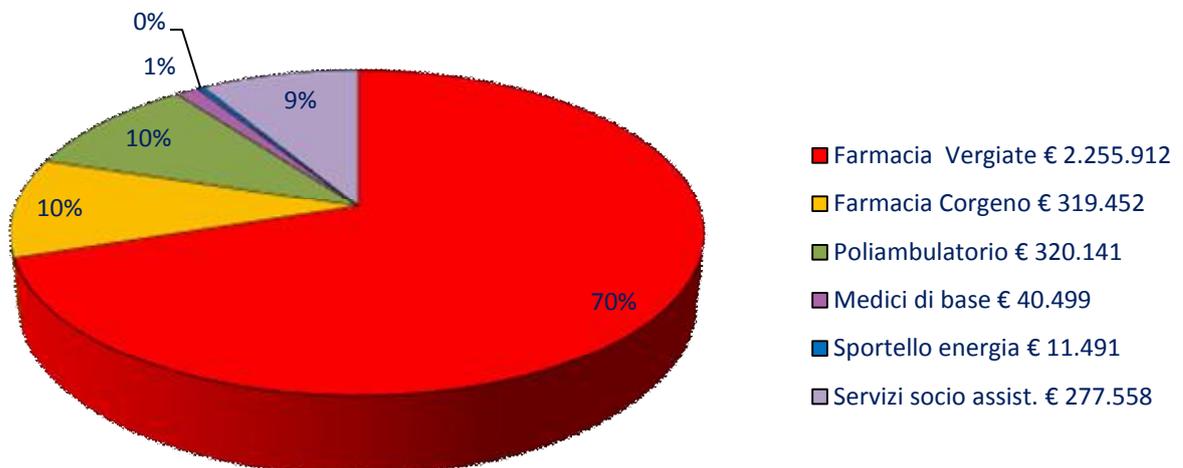
seguito, in forma di grafico, i dati economici e gli indicatori della gestione ritenuti maggiormente significativi:



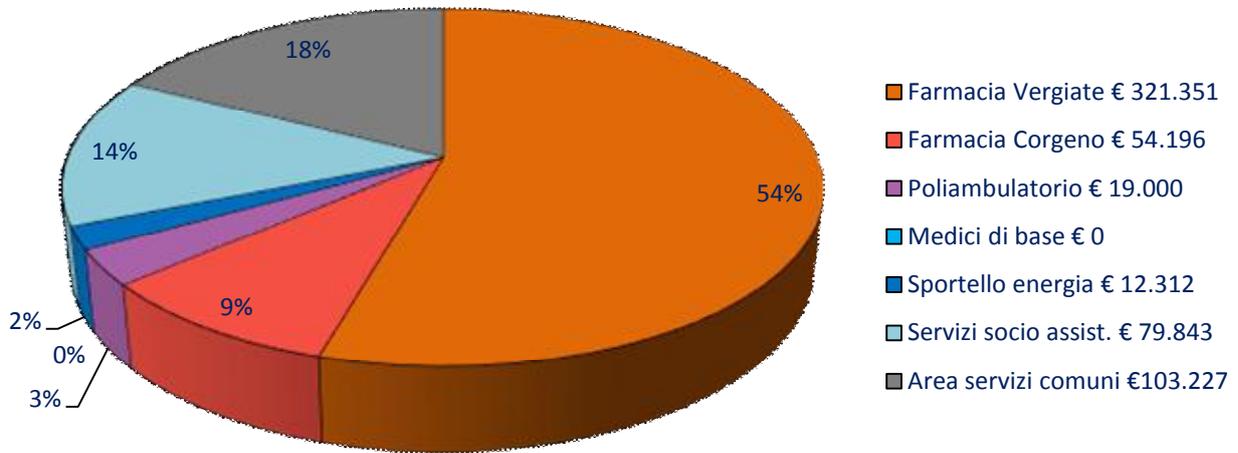
## Previsione andamento del risultato di esercizio - Anni 2020/2023



## Valore della produzione di ogni singolo servizio gestito da ASSSV - Previsionale 2022



## Costo complessivo del personale di ogni singolo servizio gestito da ASSSV - Previsionale 2022



Vergiate, li 15/02/2022

**IL PRESIDENTE**  
(Dott.ssa Federica Angoli)

**IL DIRETTORE GENERALE**  
(Dott. Paolo Stellini)