PIANO PROGRAMMA DELL'AZIENDA SPECIALE ASSSV PER IL TRIENNIO 2025/2026/2027

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 Bugdet economico triennale.

L'importanza di questo strumento viene ribadita dall'art. 114, c. 8 del D.lgs. 267/2000, che colloca il Piano Programma triennale 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 nel periodo in esame.

Per ogni Azienda Speciale Il Piano Programma ed il Budget economico triennale sono, inoltre, 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 Speciale ASSSV ha per oggetto la gestione dei seguenti servizi:

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 sito in 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 dietro versamento di un corrispettivo da calcolarsi sui consumi degli utenti dello sportello di Vergiate.

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 2024/2025/2026 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'incremento delle entrate attraverso la realizzazione di nuove o più efficaci prestazioni.

Anche in presenza di scenari in continua evoluzione con in quali l'Azienda deve quotidianamente confrontarsi sia a livello normativo che economico, 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 monocomunale, 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 miglioramento economico ed organizzativo, 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, dismesso dal 1 luglio 2022, è stata inserita con ottimi risultati sia presso il Poliambulatorio che presso la sede amministrativa. Ciò ha potuto garantire 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 ampliamento delle ore lavoro di apertura dello sportello, attualmente finalmente in linea con le necessità della struttura. Saranno comunque messi in atto nuovi processi che possano consentire un impiego più razionale del personale disponibile e di conseguenza un miglioramento nella 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 generate e le potenzialità dell'azienda al fine di garantire alla cittadinanza il più ampio accesso a detti servizi e la migliore assistenza.

Obbiettivo importante sarà ancora quello di proseguire nella revisione dei vigenti Regolamenti aziendali, concentrandosi sul mantenere aggiornato il regolamento che disciplina le modalità degli acquisti per importi al di sotto delle soglie comunitarie e, soprattutto, 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 da importanti cambiamenti. Infatti, il contesto di crisi generale, accentuato 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 di remunerazione del venduto.

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 fotografa nel 2024 un incremento del fatturato delle farmacie di +2,8% rispetto al 2023, mentre il dato a confezioni rimane sostanzialmente flat (-0,2%), comunque in deciso recupero (a fine 2023 il dato era -5,5%). Numeri che avrebbero potuto essere migliori se l'ultimo trimestre non avesse interrotto la dinamica di crescita registrata nei mesi precedenti, segnando andamenti altalenanti tra comparti e, soprattutto, tra fatturato e confezioni. Il Farmaco Rx chiude infatti a +4% a fatturato e in leggera contrazione a confezioni (-0,7%), mentre la Libera Vendita riporta un dato flat a fatturato (+0,2%) ma con una contrazione molto più importante a confezioni (-5,3%).

Il Farmaco Etico (che, ricordiamo, incide per circa il 55% sul giro d'affari a fatturato del canale), registra a fine anno trend positivi sia a valori (+2,6%) sia a confezioni (+0,8%). La Libera Vendita, che rappresenta circa il 45% del giro d'affari, chiude l'anno in crescita a fatturato (+3%) ma con un differenziale ancora negativo a confezioni (-1,7%). Nel mondo Out of Prescription continua la flessione dei Sanitari mentre sono Automedicazione e soprattutto Dermocosmetica e Veterinaria che continuano a sostenere il comparto. I risultati dell'Automedicazione (che rappresenta circa il 62% del totale comparto) rimangono in linea con il precedente consuntivo a fatturato (+4,1%) ma tornano flat a confezioni, dopo una timida ripresa dei primi nove mesi dell'anno. In netta crescita la Dermocosmetica che chiude l'anno con ottimi numeri: +5,8% a fatturato e +3,2% a confezioni. Continua anche il momento positivo della Veterinaria che si conferma il segmento con i risultati migliori, con trend decisamente positivi sia a fatturato (+8,7%) sia a confezioni (+3,9%). I trend progressivi per gli Alimenti e Dietetici sono positivi a fatturato (+1,7%) ma negativi a confezioni (-1,2%), mentre l'Omeopatia chiude l'anno con una leggera flessione a fatturato (-0,3%) e un calo più importante a confezioni (-5,6%).

Le previsioni per gli esercizi futuri fanno pensare ad un mercato stabile e sono al momento confermate anche dall'andamento delle vendite nel settore durante l'ultimo trimestre del 2024. La Farmacia Comunale, da sempre collocata in posizione strategica in quanto adiacente agli ambulatori dei medici di base, dovrà probabilmente confrontarsi nel futuro anche con il processo di riorganizzazione della sanità che Regione Lombardia sta intraprendendo. Sono infatti in corso di apertura le Case di Comunità, ovvero le nuove strutture socio-sanitarie che entreranno a fare parte del Servizio Sanitario Regionale e sono previste dalla legge di potenziamento per la presa in carico di pazienti affetti da patologie croniche. Le Case di Comunità, distribuite in modo capillare sul territorio lombardo, dovranno costituire un punto di riferimento continuativo per i cittadini, che potranno accedere gratuitamente alle prestazioni sanitarie erogate. In tali strutture polivalenti, che garantiranno funzioni d'assistenza sanitaria primaria e che eserciteranno altresì attività di prevenzione saranno presenti,

oltre ad equipe di pediatri, medici specialisti, infermieri e altri professionisti della salute (tecnici di laboratorio, ostetriche, psicologi, ecc.), anche i medici di medicina generale, che operano in raccordo anche con la rete delle farmacie territoriali. Si tratta pertanto di un cambiamento molto importante che, organizzando in modo nuovo l'attività ambulatoriale dei medici di base, potrebbe anche penalizzare l'attività commerciale della Farmacia Comunale. 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.

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 pertanto ad affermarsi nuovi modelli di vendita.In modo particolare, grazie alla spinta del Covid, il mercato del farmaco, come visto, sta sviluppando un e-commerce crescente in volume d'affari e clienti. Attualmente, secondo dati elaborati da Farmakom, sono oltre 1.300 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. Per quanto riguarda l'e-commerce, i primi trenta e-retailer realizzano il 70% del mercato. Centomila prodotti sono registrati per la vendita online e 2.100 di questi rappresentano il 50% del mercato online. Nel 2022 tutti i panieri online hanno visto una crescita, che in media si è attestata a quasi il 25%. Anche in questo caso, il paniere dei dispositivi medici ha visto un calo nei primi quattro mesi dell'anno 2023. Le dieci classi di prodotti più venduti sono diverse tra l'online e l'offline. Per esempio, nella farmacia fisica sono i probiotici a occupare il primo posto mentre online sono i prodotti per la cura del viso a fare la parte del leone. I prodotti per il raffreddore sono al secondo posto in farmacia, mentre occupano il decimo posto online. Lo scontrino medio in farmacia è di 26,5 euro, mentre è il doppio online dove lo sconto medio, rispetto alla farmacia fisica, è del 23%.

Antonella Levante, amministratore delegato di Iqvia Italia, sottolinea che «l'evoluzione del ruolo della farmacia, delle catene e dell'e-commerce è complessa e richiede grandi competenze specifiche. La distribuzione intermedia si sta evolvendo e modernizzando sebbene la farmacia si confermi come presidio prioritario sul territorio, non solo per dispensazione e acquisto, ma anche per monitoraggio e consiglio sullo stato di salute di cittadini e famiglie. L'e-commerce rappresenta un canale sempre più interessante quando il cittadino sa esattamente cosa vuole comprare. Il cliente che acquista online lo fa in maniera informata, con un chiaro focus di marca e di prezzo. Secondo l'analisi di Iqvia, 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.

Storicamente la farmacia è sempre stata un canale poco dinamico ma oggi possiamo dire che non è più così. Ci sono stati eventi imprevedibili che a partire dal 2020 che hanno avuto un impatto eccezionale, in termini di domanda, affluenza ma anche organizzazione del mercato. Misurare questi cambiamenti è fondamentale per capire che cosa fare nel futuro. Prima della pandemia l'andamento stagionale degli ingressi era stabile. Il Covid ha agito in modo rivoluzionario ma i dati ci dicono che non siamo ancora tornati al ciclo pre-pandemico. E se guardiamo allo scontrino medio, vediamo che

si sta impoverendo la parte di acquisti su prescrizione. Ci sono più fattori che incidono sulla flessione del mercato etico in farmacia. I prodotti di automedicazione, per esempio, non si sostituiscono ai prodotti da prescrizione ma dai dati è innegabile una propensione sempre più marcata delle persone verso l'autocura nella gestione delle patologie lievi. Inoltre ha rilevanza anche la carenza di medici di famiglia che sono diminuiti e che tendono ad aggregarsi in strutture organizzate "allontanandosi" sempre di più dal paziente, cambiamento questo che genera una caduta delle prime diagnosi. La distanza tra punto prescrittivo e quello di evasione della ricetta influenza anche la crescita delle farmacie di piccole dimensioni, spesso "farmacie di fiducia" la cui incidenza tra il '21 e il '23 è più che raddoppiata.

Da lungo tempo il mondo dei medici di medicina generale vive una drammatica decrescita. Oggi è stimata una base di 39.000 medici attivi, che erano circa 45.000 nove anni fa. Molti di questi medici andranno in pensione nei prossimi anni (nel 2021 la quota di medici con più di 27 anni di anzianità era infatti già del 75%) e il ricambio generazionale non coprirà i posti vacanti. Le previsioni stimano che nel 2025 i medici attivi saranno 36.500. Nel frattempo, mentre il tasso di natalità è in continua diminuzione, la popolazione degli over 65 è in costante aumento. A questo si associa una crescita delle patologie croniche: nel 2021 le persone affette da almeno una malattia cronica in Italia erano il 59%. Uno scenario di questo tipo ha costi elevatissimi che diventeranno difficilmente sostenibili per il servizio sanitario nazionale. Il peso economico e sociale delle malattie croniche esige un mutamento della presa in carico e gestione dei pazienti. L'accostamento di aging della popolazione e carenza di medici crea le basi per una tempesta perfetta in assenza di correttivi. La nuova geografia territoriale della sanità, che punta all'aggregazione in distretti e case di comunità dei medici di medicina generale, di équipe di medici specialistici e dove trova spazio anche la farmacia territoriale, diventa sempre più necessaria, anche nell'ottica di una più efficiente gestione del paziente cronico e in termini di accesso alle cure. La messa a terra a livello istituzionale di questo processo è tracciata, anche se sono ancora un'incognita tempi di esecuzione e strumenti. Da una survey condotta da Fablab a cui hanno risposto 237 medici di medicina generale emerge che "oltre il 75% dei medici ritiene importante collaborare con le farmacie del proprio territorio per la presa in carico del paziente. Grazie a prescrizione elettronica, soluzioni che collegano la prescrizione alla farmacia e consentono di scegliere dove esitare quella ricetta, strumenti di telemedicina e aderenza alla terapia, un modello integrato è possibile, anzi necessario".

Alla luce di quanto sopra per quanto riguarda i ricavi degli esercizi futuri si è pertanto prevista una sostanziale invarianza rispetto agli esercizi precedenti. Continuano a permanere tuttavia sempre alcuni motivi di preoccupazione, tenuti debitamente in considerazione al fine della stesura anche del presente bilancio di previsione. In primo luogo va sottolineata la continua contrazione della spesa

farmaceutica convenzionata dovuta alla diminuzione del valore medio delle ricette, legata a vari fattori: i ripetuti tagli ai prezzi dei medicinali, le trattenute imposte alle farmacie, il progressivo aumento del numero dei medicinali equivalenti, la crescita della distribuzione diretta o per conto dei medicinali acquistati dall' ATS, l'aumento del ticket.

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 intermedioche 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.

L'intenzione dell'attuale Consiglio di Amministrazione è quello di continuare a 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 le farmacie di Vergiate e di Corgeno si sono organizzate per potere anche effettuare, grazie all'impegno di alcune farmaciste che sono state debitamente formate, attività di vaccinazione agli utenti ed analisi di prima istanza. Purtroppo l'emergenza pandemica ha rallentato lo sviluppo di tali servizi, che dovranno essere implementati negli anni futuri. Sono emerse 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 implementate 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. 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 dovràcomunque essere ulteriormente implementato.

Nel periodo 2025/2027 si vorrebbe continuare a 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'obbiettivo 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.

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 davveroconsistente sul totale dei ricavi.

4.2 – POLIAMBULATORIO

I poliambulatori sono da sempre delle strutture molto importanti all'interno della società, rappresentando veri e propri punto 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 particolarerilevanza. 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 sviluppo e con probabile definitiva introduzione durate il 2025 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 3.200 del 2024, con un numero di specialisti che nello stesso periodo è passato da 22 a 36 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 obbiettivo 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. Ci si concentrerà inoltre su nuove modalità di promozione dell'attività della struttura, soprattutto tramiti i canali on line, privilegiando modalità di comunicazioni più attuali rispetto a quanto fatto sinora.

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. Tale ammontare è risultato comunque sempre insufficiente a coprire i principali costi del servizio. I ricavi dovrebbero essere costituiti da quanto corrisposto dai medici di base per la fruizione degli spazi messi a disposizione dall'Azienda ma a decorrere dalla mese di ottobre 2023 è stata effettuata la scelta di mettere a disposizione degli stessi gli ambulatori a titolo gratuito con oneri di gestione integralmente a carico dell'Azienda. Questo con l'intenzione di fronteggiare la carenza di medici di base nel Comune invogliando le giovani leve pronte ad operare sul territorio ad individuare nel paese il luogo di svolgimento della loro attività professionale.

Pur riconoscendo la valenza sociale dell'attività gestita nonché l'importanza per i cittadini di Vergiate dell'attività di sostegno prestata da ASSSV a favore dell'inserimento di nuovi medici (si desidera sottolineare che Vergiate, a seguito delle scelte fatte dall'Azienda congiuntamente all'Amministrazione Comunale è uno dei pochi paesi della provincia di Varese che può contare sulla piena copertura dei medici di base assegnati), si rileva 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 sta verificando e definendo opportuni di 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. Alla fine del 2023 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il nuovo contratto di servizio, in vigore per gli anni 2024, 2025 e 2026.
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

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 l'amministrazione e gli uffici comunali di riferimento.

Per il prossimo triennio la gestione dei servizi socioassistenziali proseguirà sostanzialmente con le modalità attualmente in essere, ponendo come obbiettivo 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 gestitir effetto di tale operazione sono cessati i ricavi ed i costi connessi alla gestione diretta del servizio e l'Azienda fruisce, appunto a partire dal luglio 2022, esclusivamente dei proventi connessi al diritto di utilizzo del marchio Omniaver concesso alla società distributrice, senza sostenere ulteriori costi che non siano il puro ammortamento dell'avviamento corrisposto a suo tempo per la rilevazione del ramo gas dalla allora Omniaver S.r.l. in liquidazione.

Per l'effetto non vi sono più elementi gestionali da esporre distintamente per il servizio diretto, in quanto da tempo cessato.

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 2024/2026, 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, era 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 era stato più volte oggetto di trattazione nelle sedute del Consiglio di Amministrazione. Nel mese di dicembre 2023 l'acquisto è stato finalmente perfezionato con l'esclusivo utilizzo di risorse proprie e questo porterà indubbi benefici all'azienda.

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, finalmente in equilibrio dopo parecchi esercizi.

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.

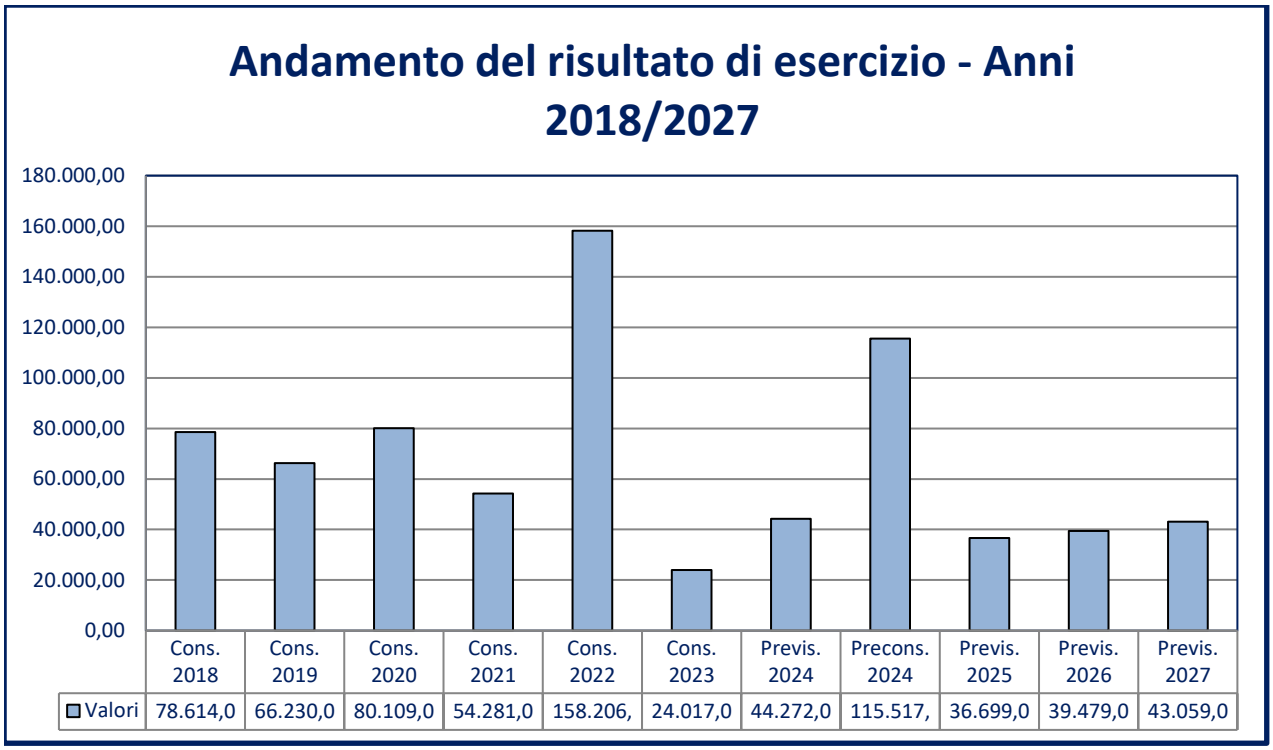
6. DATI RIEPILOGATIVI

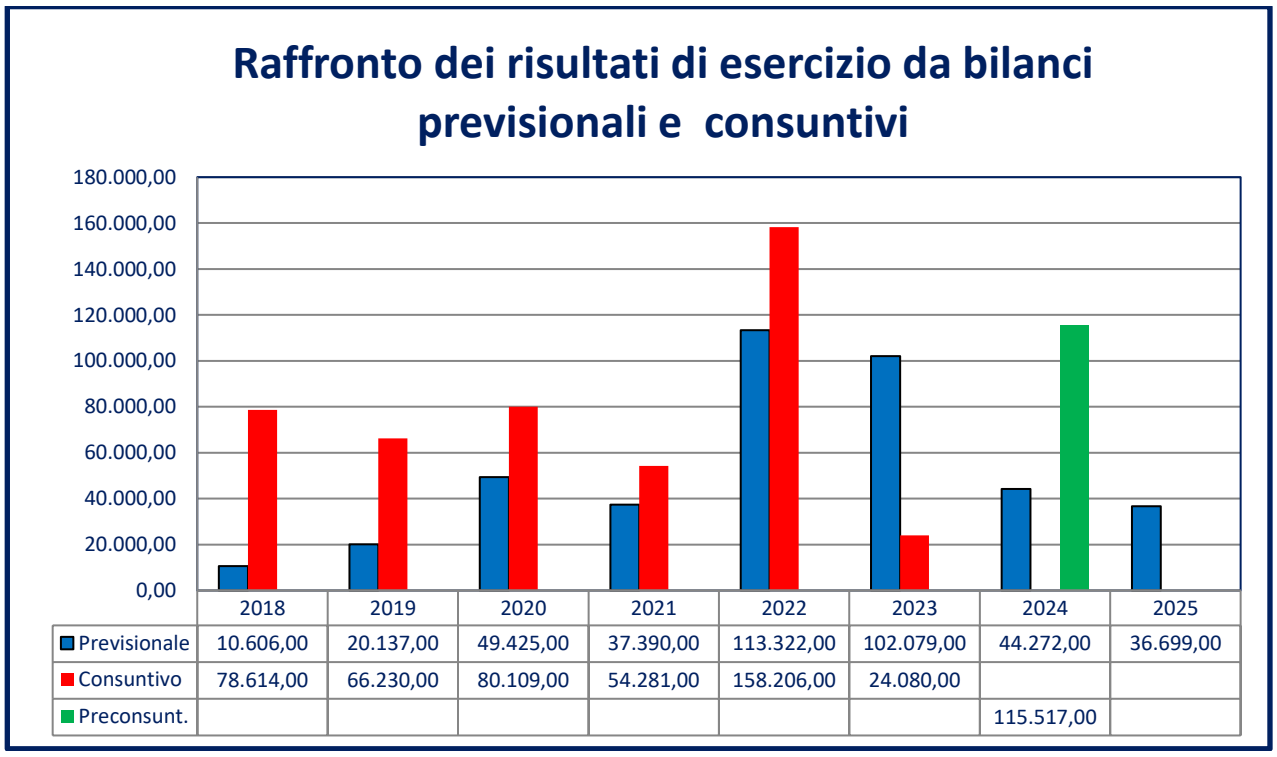
Sulla base dei dati formulati in fase di stesura del *Bilancio di previsione 2025* e sostanzialmente confermati nell'elaborazione del Budget *economico triennale 2025/2026/2027*, si riportano nelle pagine seguenti, in forma di grafico, i dati economici e gli indicatori della gestione ritenuti maggiormente significativi:

- Andamento dei risultati di esercizio desunti dai bilanci consuntivi 2018/2023 e dai bilanci di previsione

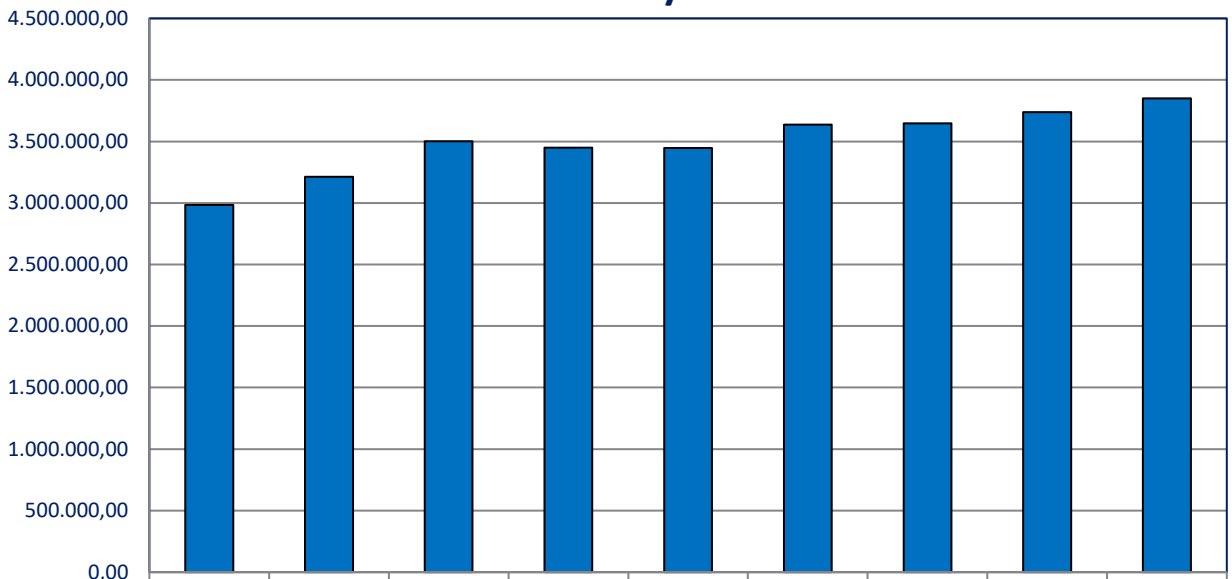
2024/2027

- Raffronto tra bilanci di previsione e risultati a consuntivo
- Andamento del valore della produzione per gli anni 2020/2027
- Valore della produzione da previsionale 2025 per singolo servizio gestito
- Ripartizione del costo del personale da previsionale 2025 per singolo servizio gestito



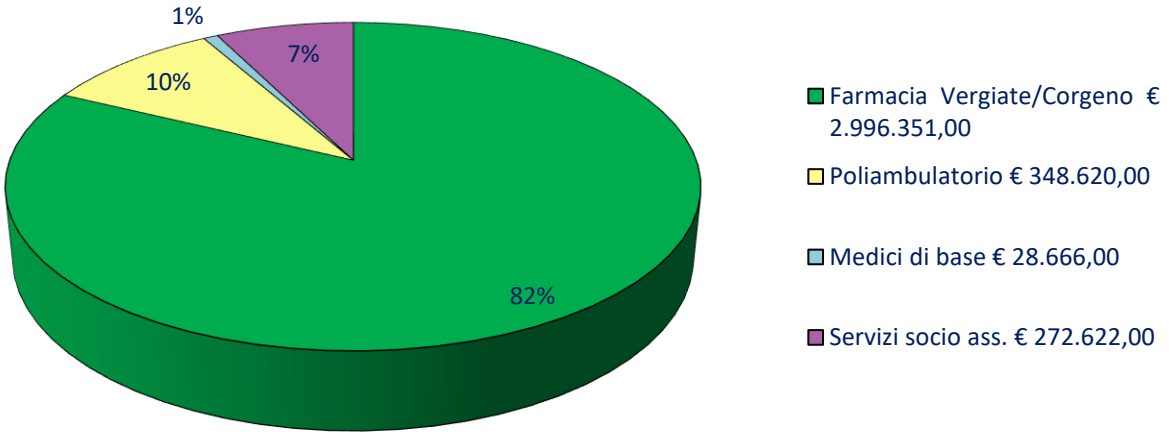


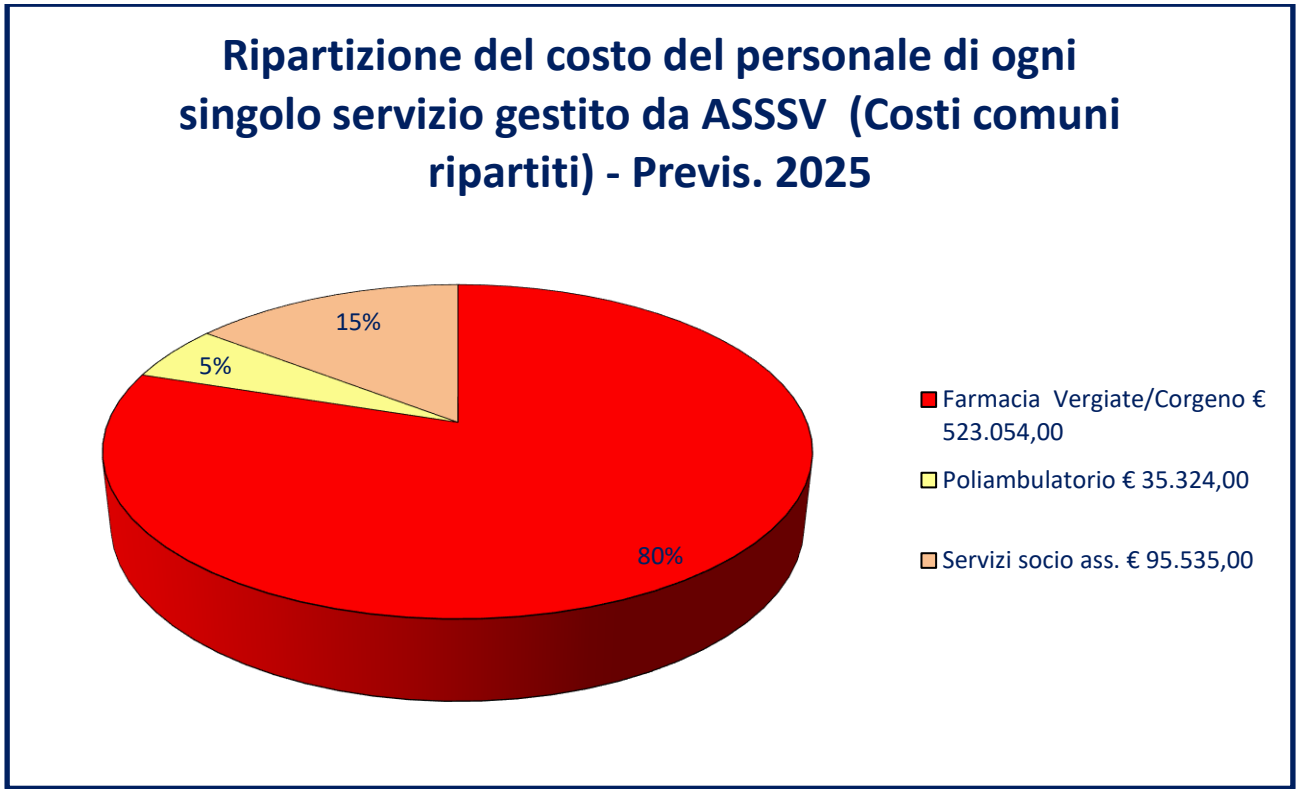
Andamento del valore della produzione - Anni 2020/2027



	Cons. 2020	Cons. 2021	Cons. 2022	Cons. 2023	Previs. 2024	Precons. 2024	Previs. 2025	Previs. 2026	Previs. 2027
Valori	2.983.429,	3.214.003,	3.502.844,	3.448.461,	3.447.295,	3.636.491,	3.646.259,	3.737.263,	3.849.186,

Valore della produzione di ogni singolo servizio gestito da ASSSV - Previs. 2025





Vergiate, lì 23/01/2025

IL PRESIDENTE
Dott.ssa Federica Angoli

IL DIRETTORE GENERALE
Dott. Paolo Stellini