

PIANO PROGRAMMA
DELL'AZIENDA
SPECIALE ASSSV PER
IL TRIENNIO
2019 - 2021

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 *FARMACIE COMUNALI*
 - 4.2 *CENTRO PRELIEVI*
 - 4.3 *POLIAMBULATORIO*
 - 4.4 *SERVIZI SOCIO ASSISTENZIALI*
5. **MODELLI ORGANIZZATIVI E GESTIONALI PER LA VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE**

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 i 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 principalmente la gestione dei seguenti servizi ed attività:

- ✓ Farmacie Comunali
- ✓ Centro prelievi
- ✓ Poliambulatorio
- ✓ Servizi Socio Assistenziali

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 2017/2018/2019, che qui si richiama.

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

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

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

2. CONTESTO IN CUI OPERA L'AZIENDA SPECIALE ASSSV

Essendo Azienda Speciale comunale, ASSSV opera nel Comune e per il Comune di Vergiate. Il Comune ha estensione di 21,61 km/q ed ospita circa 3.773 famiglie, per un totale di circa 8.716 residenti.

3. PIANO SPECIFICO DI ATTIVITA'

Gli obiettivi da perseguire passano attraverso quattro fasi:

- a) ANALISI DELCONTESTO 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 trascorso il processo di ristrutturazione economica ed organizzativa con la conseguente stabilizzazione dei conti dell'Azienda Speciale è stato implementato. L'organizzazione aziendale e le modalità di gestione dei servizi affidati, laddove necessario, sono stati ridefiniti ed è stata realizzata un'azione di contenimento dei costi laddove necessario in base alle esigenze emerse a seguito delle approfondite analisi svolte in via preliminare.

ASSSV. oggi deve specificatamente 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.

Per il triennio in esame sono previsti approfondimenti in merito alla realizzazione di un progetto volto a rendere gli spazi del centro prelievi maggiormente fruibili, aumentando e razionalizzando altresì quelli dedicati agli studi dei medici di base ed alla sala d'attesa degli utenti dei medesimi.

Per il Poliambulatorio :

- attuale attivazione di un servizio infermieristico con introduzione da maggio 2018 di una infermiera tramite Agenzia interinale;
- il monitoraggio del fatturato del Poliambulatorio nel 2018 (rispetto al 2017) ha evidenziato un incremento del 50% e quindi si vuole valutare la conferma in ruolo della figura professionale.

Altri investimenti saranno quelli legati alle manutenzioni ordinarie degli immobili, che, sulla base anche dei contratti di servizio ricadono in capo all'Azienda.

Nel corso del primo triennio si è intervenuti anche su specifici capitoli a seguito di importanti novità normative al fine di adeguare l'operatività ai nuovi canoni regolamentari.

Si citano a titolo esemplificativo importanti adeguamenti quali :

- Adeguamento di struttura e contenuti della sezione amministrazione trasparente alle indicazioni contenute nell'allegato delle Linee guida n° 1134 del novembre 2017 "Nuove Linee guida per 'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici";
- Adozione del Codice etico e del Sistema disciplinare.

Infine verranno valutate ulteriori implementazioni dei servizi accessori legati alle attività delle farmacie, eventualmente anche in prospettiva di sfruttare sinergie da individuare valutando attentamente l'impatto positivo che nuove attività da poco entrate nel perimetro aziendale potrebbero portare nel contesto generale dell'ASSSV.

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

4.1 - FARMACIE COMUNALI

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

L'anno scorso è stato introdotto il nuovo orario di apertura della farmacia di Vergiate: dal lunedì al sabato, dalle ore 8.30 alle ore 19.30, con indiscutibile vantaggio per i cittadini ed un incremento dell'attività.

L'obiettivo ambizioso per i futuri esercizi rimane non solo quello di una tenuta del fatturato e della redditività ma, compatibilmente con gli andamenti di mercato e le situazioni contingenti che si verificheranno, un miglioramento dei risultati economici dell'attività sempre tenendo ben presente che si tratta di un servizio essenziale per la cittadinanza. L'intenzione è stata quella di offrire agli utenti un migliore servizio ed una struttura più accogliente e di avere spazi che atti a consentire un incremento della vendita di prodotti sino ad oggi marginalmente trattati per problemi di spazio. Si vorrebbe proseguire con ulteriori interventi di miglioria alla struttura, razionalizzando anche gli spazi espositivi..

Il contesto di crisi generale caratterizzato da una drastica riduzione della disponibilità economica delle famiglie, dalla concorrenza da parte di altri canali di distribuzione del farmaco (parafarmacie, allocazione di farmacie nei grandi supermercati), da una massiccia "genericazione" dei farmaci e con un mercato del farmaco che vede i suoi margini ridotti, dovrà necessariamente far ulteriormente

riflettere sulle politiche di vendita. Tale situazione di difficoltà generale del mercato continua ad essere sintetizzata dai dati ufficiali di Assofarm, che descrivono una situazione di crescente difficoltà per gli operatori del settore. A rendere più complicato il quadro complessivo va ricordato che nella sola Provincia di Varese, a seguito dell'entrata in vigore del cosiddetto decreto *Cresci Italia*, ormai si contano più di 240 farmacie e più di 40 parafarmacie.

In aggiunta, l'entrata in vigore della Legge n. 124 del 4 agosto 2017, (il *Ddl Concorrenza*), impone alle farmacie un deciso cambio di passo. 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 ci si sta preparando all'entrata dei grandi gruppi internazionali. Se al momento le grandi catene stanno alla finestra, la tendenza all'aggregazione nel settore inizia ad essere evidente. Si stima che per la fine del 2019, circa il 25% delle farmacie si saranno aggregate in qualche forma. 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 previsto un'accelerazione dei processi di concentrazione che lascia prevedere che resteranno poche realtà ma molto ben organizzate. Basti solo pensare che la quota di mercato dei primi dieci grossisti in Italia è passata dal 57% nel 2007, al 78% nel 2017.

La filiera della farmacia, a differenza di molti altri settori del retail, è ancora basata sulla fiducia e quindi sul rapporto col farmacista. Ogni giorno in Italia entrano in farmacia circa quattro milioni di persone. Tuttavia, anche se i numeri sono ancora piccoli, si nota l'affermazione di nuovi modelli di vendita. Per esempio, la vendita online di prodotti senza obbligo di prescrizione - sottolinea è aumentata del 17% in Italia nel 2017.

La chiave è innovarsi e offrire servizi a valore aggiunto al paziente. Ma per fare questo ci vuole 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 e adattare, di conseguenza, le loro organizzazioni commerciali.

Le Farmacie Comunali, 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 che probabilmente porteranno alla 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.

Si ribadisce 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. 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 il miglioramento della viabilità locale, per il sostegno a tutte le iniziative culturali, sportive e di solidarietà realizzate dalle Amministrazioni Comunali.

Per un’analisi economico finanziaria della gestione va evidenziato che attualmente i flussi di cassa delle Farmacie Comunali sono sostenuti. I flussi in entrata sono rappresentati dai corrispettivi di vendita e dal corrispettivo per le ricette liquidato dall’ATS, la cosiddetta “mutua”.

Per l’Azienda Speciale ASSSV:

- l’aggregazione si realizza con l’adesione alla gara farmaci Cispel Lombardia per gli acquisti da grossisti:
 - in atto per il biennio 2018-2019
 - a breve sarà da approvare la Delega a Confservizi Cispel Lombardia per “Procedura competitiva comunitaria per aziende associate settore farmaceutico, 2020-2021”
- la “fidelizzazione” è stata realizzata dal 2016 con l’introduzione della tessera Fidelity Salus e le numerose Convenzioni attuate con Associazioni e Enti territoriali

4.2 - CENTRO PRELIEVI

Recentemente è stato introdotto il nuovo orario di apertura del punto prelievi di Vergiate: dal lunedì al sabato, dalle ore 7.30 alle ore 9.00, nell'ottica di una politica di servizio alla cittadinanza.

Detto servizio consiste nella possibilità di effettuare prelievi e di ritirare poi gli esiti degli stessi.

Proprio nell'ottica di un servizio sempre più vicino ai cittadini si sta attentamente valutando di effettuare gli investimenti indicati al punto 4.

4.3 - POLIAMBULATORIO

L'attività del Poliambulatorio è stata ampliata ed anche in considerazione dell'aumento complessivo dei servizi offerti è stata effettuata l'assunzione di un'infermiera. Questa scelta ha portato benefici tangibili in termini di servizi per i cittadini ed ha contribuito altresì al miglioramento dei margini legati ai servizi del Poliambulatorio stesso con grande apprezzamento sia da parte dei pazienti che del personale medico.

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 per il periodo 1.01.2018 – 31.12.2020.

Finalità del presente 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, 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.

5. MODELLI ORGANIZZATIVI E GESTIONALI PER LA VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE

Per il triennio trascorso la valorizzazione delle risorse umane è stata principalmente realizzata tramite un sistema di “premi di risultato” previsto peraltro anche dai CCNL applicati in Azienda.

In generale sono stati stabiliti annualmente dall’Azienda sia dei premi legati ai risultati aziendali, sia dei premi individuali legati al raggiungimento di risultati specifici o miglioramento di parametri misurabili stabiliti ad inizio periodo dall’Azienda ma anche condivisi dalle persone interessate.

Il primo tipo di premio è finalizzato a consolidare ed incrementare lo “spirito di squadra” essenziale nell’ambito della mission aziendale.

Il secondo tipo di premio, applicato generalmente a figure apicali, è relazionato a parametri il cui miglioramento (o raggiungimento) sia misurabile in modo oggettivo e che sono ritenuti di volta in volta importanti dall’azienda.

Per il prossimo triennio si ritiene di agire con strumenti analoghi a quelli descritti, ma certamente resi più efficaci dall’esperienza e dai risultati maturati e ovviamente adattati ai contesti aziendali ed ambientali che emergeranno.

Inoltre si vogliono verificare i livelli categoriali di alcune figure professionali per collocare i dipendenti in livelli adeguati rispetto alle funzioni assegnate ed assolte effettivamente in Azienda.

A tal fine saranno definiti specifici “mansionari” ad personam che saranno confrontati con le direttive dei Contratti di lavoro applicati.

Vergiate, li 03/05/2019

IL PRESIDENTE
(Dott. Giampietro Tamborini)

IL DIRETTORE GENERALE
(Dott. Giovanni Zanetta)