



**Azienda Speciale Servizi Agrate Brianza**  
via Lecco, 11 – 20864 Agrate Brianza (MB)  
Tel. +39 039 605 6244 – C.F. e P.IVA 02546390960  
[amministrazione@assab.it](mailto:amministrazione@assab.it) – [assab@brianzapec.it](mailto:assab@brianzapec.it) – [www.assab.it](http://www.assab.it)

# PIANO PROGRAMMA

## TRIENNIO 2022 – 2024



## Sommario

PREMESSA.....	3
ANALISI ATTUALE .....	4
LINEE DI SVILUPPO DELL' ATTIVITA' AZIENDALE 2022-2024.....	5
INNOVAZIONE DEL MODELLO DI SERVIZI.....	6
GESTIONE MMINISTRATIVA.....	8
RINEGOZIAZIONE CONTRATTI DI SERVIZIO CON A.C.....	9
AMPLIAMENTO DELLE PROFESSIONALITA' DEI FARMACISTI E POTENZIAMENTO DELLE COMPETENZE AMMINISTRATIVE E GESTIONALI DEL PERSONALE .....	10
CONTENIMENTO COSTI DI MANUTENZIONE.....	12
RIEQUILIBRIO SITUAZIONE FINANZIARIA BREVE TERMINE.....	13
CAUSE LEGALI.....	16
PREVENZIONE E INFORMAZIONE PER I CITTADINI.....	18
INNOVAZIONE DI PRODOTTO E DI COMUNICAZIONE.....	19
PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI E RELATIVE MODALITA' DI FINANZIAMENTO 2022-2024 .....	20
PREVENTIVO DEL FABBISOGNO ANNUALE DI CASSA .....	21
TABELLA NUMERICA DEL PERSONALE .....	22
BUDGET ECONOMICO PLURIENNALE.....	24
CONCLUSIONI .....	25



## **PREMESSA**

L'articolo 41 dello Statuto della Azienda stabilisce che il Consiglio di Amministrazione deliberi il Piano-programma insieme al Budget economico pluriennale, sulla base degli indirizzi formulati dal Comune in applicazione del Contratto di servizio; in carenza di direttive comunali, compete all'Organo amministrativo individuare scelte ed obiettivi da perseguire.

L'Azienda gestisce il complesso del Polo Sociosanitario Carlo Porta di Agrate Brianza ed ha in gestione i contratti di servizio affidati dal Comune di Agrate Brianza sulla base dei seguenti:

- Atto costitutivo di contratto di servizio del 18 giugno 2003, rep. Nr. 28 – per la gestione delle sedi farmaceutiche comunali e tutte le attività connesse
- Atto costitutivo di contratto di servizio del 27 novembre 2019, reg. Nr. 3962 – per la gestione dell'ambulatorio comunale di viale Trivulzio e C.U.P.; il servizio trasporti sociali, inclusa la consegna dei pasti a domicilio ed i servizi di trasporto sociale appaltati a terzi, servizi per i quali è prevista la cessazione con decorrenza gennaio 2022;
- Convenzione del 27 novembre 2019, reg. Nr. 3963 per l'affidamento dei servizi di supporto alla gestione ordinaria e per l'accertamento dell'ICI e della IUC relativamente alle componenti IMU e TASI
- Convenzione del 16 dicembre 2019, reg. Nr. 3966 tra Comune, ASSAB ed AVULSS, per il perseguimento delle finalità di carattere sociale, civile e culturale di cui all'art. 2 della L.R. nr. 22 del 24.7.1993; prevista cessazione con decorrenza gennaio 2022;
- Convenzione del 06 maggio 2020, deliberazione del Consiglio comunale n. 77 del 29.10.2019 tra Comune, ASSAB e Associazione Croce Rossa Italiana – Comitato di Agrate - per il servizio di trasporto e consegna pasti a domicilio e servizio di supporto al CUP per consegna campioni biologici per esami di laboratorio c/o Ospedale di Vimercate.

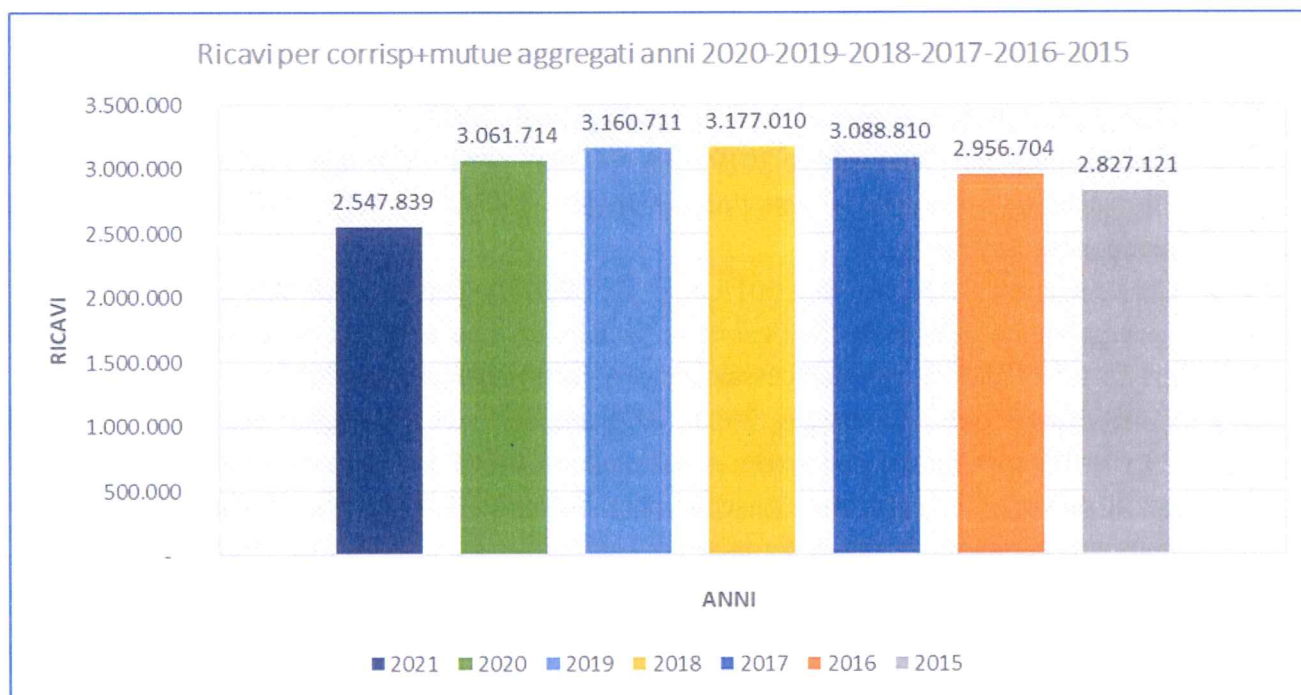


## ANALISI ATTUALE

Il fatturato delle due farmacie ha tenuto nonostante i seguenti fattori:

- situazioni di quarantena che hanno interessato alcuni medici di base;
- restrizioni alla libera circolazione delle persone (che hanno goduto delle ricette elettroniche spendibili presso il proprio domicilio senza la necessità di recarsi al Polo sanitario)
- timore dei clienti di soggiornare in luoghi chiusi come la farmacia (scoraggiando la vendita di prodotti di cosmesi)
- emergenza economica che ha fatto seguito (che ha scoraggiato l'acquisto di prodotti voluttuari)
- apertura di un punto vendita di un competitor nei pressi del Polo sociosanitario.

Si vedano infatti i dati aggregati per corrispettivi e SSN riepilogati a seguire [i dati dell'anno 2021 sono consuntivati fino ad ottobre].



Per il 2021, il fatturato ha goduto del nuovo servizio di tamponi rapidi antigenici erogati dall'Azienda in risposta all'emergenza sanitaria con la collaborazione di medici terzi, servizio che, prudenzialmente, nelle previsioni 2022-2024 non è stato contemplato dato che ne prevediamo l'esaurimento nel breve periodo.



## **LINEE DI SVILUPPO DELL'ATTIVITA' AZIENDALE 2022-2024**

1. Innovazione del modello di servizi
2. Gestione amministrativa
3. Rinegoziazione contratti di servizio con Amministrazione Comunale.
4. Ampliamento delle professionalità dei Farmacisti e potenziamento delle competenze amministrative e gestionali del Personale
5. Contenimento costi di manutenzione.
6. Riequilibrio situazione finanziaria breve termine.



## INNOVAZIONE DEL MODELLO DI SERVIZI

Va segnalato in primo luogo che a partire dal 2016 l’Azienda ha sempre registrato utili di esercizio, come segue (anche nel 2020 nonostante la grave pandemia da Covid 19):

	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
MARGINE OPERATIVO LORDO	345.745	452.983	516.002	448.239	502.519
UTILE	29.822	69.170	102.377	78.670	34.316

Consideriamo primario l’obiettivo di un aumento dei ricavi, per conseguire il quale intendiamo operare su queste linee strategiche:

- formazione e motivazione del personale addetto alla vendita affinché:
  - migliori ulteriormente il livello qualitativo dei servizi offerti;
  - l’attenzione al cliente;
  - si sviluppi la proposizione e la vendita dei prodotti che garantiscono all’azienda maggior marginalità;
- aumento dei servizi offerti tramite l’implementazione della Telemedicina, il cui contratto di sviluppo con il fornitore è stato recentemente sottoscritto. Sono state acquisite le necessarie apparecchiature ed è stato ultimato il programma di addestramento del personale;
- utilizzo mirato della APP di recente realizzazione, tramite la quale è possibile:
  - promozione e prenotazione dei servizi di Telemedicina;
  - pubblicizzare campagne di screening mirate a patologie quali celiachia, diabete, rischi cardiovascolari, ecc.;
  - organizzare giornate promozionali riguardanti il miglior utilizzo di prodotti di cosmesi;
- promozione, prenotazione e vendita di prodotti da banco e parafarmaci a prezzi scontati tramite:
  - la APP prima citata;
  - il nuovo distributore automatico di recente installazione all’esterno della Farmacia di Agrate;
- concretizzazione di Convenzioni tra le Farmacie, le Aziende e le Associazioni del territorio, con speciale scontistica riservata ai dipendenti ed associati, sui prodotti di Parafarmacia, Cosmesi ed Integratori. A questo proposito, la sinergia tra APP e Distributore Automatico, consente la vendita e la consegna di medicinali con prescrizione medica anche al di fuori dell’orario di apertura delle Farmacie stesse, migliorando l’attrattività del servizio e il presidio sul territorio;
- concretizzazione di promozioni con professionisti veterinari del territorio per la



promozione di speciale scontistica, riservata ai loro clienti, per i medicinali specifici;

- implementazione del laboratorio per la realizzazione di preparati galenici, che al momento vede il nostro territorio ancora poco servito in questo senso;
- miglioramento del servizio offerto alla cittadinanza tramite l'apertura della Farmacia di Omate anche nella giornata di sabato, inizialmente almeno nell'orario mattutino.

Stimiamo che, nel triennio 2022/2024, l'insieme di queste iniziative consentirà all'azienda di mantenere i livelli di fatturato intorno ai valori pre-pandemia, nonostante la decrescita consistente avvenuta nel triennio 2019-2021; decrescita che per le nostre Farmacie è stata però sensibilmente inferiore alla media dei valori regionali e nazionali.

L'analisi delle tendenze di mercato del comparto farmaceutico ha rivelato come in questi ultimi anni il trend di vendita sia decisamente negativo. Ne risulta complessivamente un comparto, sia pubblico che privato, in notevole difficoltà e sofferenza.

Negli ultimi anni, in particolare dal 2019 in poi, le difficoltà sono state accentuate:

- dalle politiche nazionali di riduzione della spesa farmaceutica a carico del Servizio Sanitario Nazionale;
- dalla crisi generale dei consumi, accentuata in maniera sensibile a causa della situazione pandemica, con una sensibile diminuzione delle vendite anche di prodotti non farmaceutici;
- dal valore medio delle ricette di ASSAB che è sceso di € 2,88, passando da € 37,05 del 2019 a € 34,17 del 2021;
- dal margine per le farmacie, legato alla vendita di farmaci dispensati dal SSN, che si è sensibilmente ridotto, nel corso degli anni, vanificando, in pratica, l'aumento di produttività. In valore assoluto il fatturato SSN di ASSAB nel 2021 risulta essere pari a -9,07%.

#### Provvedimenti in atto e in fase di studio

L'andamento a livello nazionale degli ultimi anni ha dimostrato come la vendita dei farmaci rimborsabili dal SSN sarà sempre più a bassa remunerazione e non potrà più essere la fonte principale di reddito delle farmacie. Per questo motivo occorrerà investire sempre negli attuali servizi accessori: vendita del Parafarmaco, Telemedicina, Benessere, Dietetica, Galenica e Veterinaria che consentono migliori margini di guadagno.

**Riteniamo, altresì, che l'offerta di nuovi servizi rappresenti una importante opportunità di sviluppo per l'Azienda che possiamo quantificare in termini di aumento di fatturato rispetto al 2020 in +5% nel 2022, +7% nel 2023 e +10% nel 2024.**

Per raggiungere questi obiettivi sarà sempre più indispensabile l'attivo coinvolgimento del personale e la sua formazione.



## **GESTIONE AMMINISTRATIVA**

L'attività complessiva svolta dall'azienda è oggi articolata in:

- gestione Farmacia comunale Agrate Brianza;
- gestione Farmacia comunale Omate;
- gestione immobile Polo Socio-Sanitario;
- gestione per conto dell'Amministrazione comunale di Servizi alle persone.

Attività diversificate fra loro e gestite tramite software tra loro indipendenti che al momento non hanno punti di contatto e di passaggio di dati. Diventa, perciò, necessario valutare il software gestionale in uso in Amministrazione e nelle Farmacie allo scopo di:

- implementare lo scambio di dati contabili in maniera, per quanto possibile, automatizzata, per consentire l'eliminazione di operazioni di inserimento dati, oggi eseguite in modo manuale;
- ridurre le operazioni "manuali", senza valore aggiunto, per liberare risorse da destinare ad un controllo più puntuale della situazione generale dell'Azienda.
- ottenere un efficace e migliore controllo di gestione delle entrate anche a proposito della situazione immobiliare e degli affitti.
- individuare con maggior tempestività ed efficacia le priorità e le scelte strategiche di intervento che consentano di migliorare significativamente le performance di qualità e di redditività delle diverse attività di ASSAB.





**Azienda Speciale Servizi Agrate Brianza**  
via Lecco, 11 – 20864 Agrate Brianza (MB)  
Tel. +39 039 605 6244 – C.F. e P.IVA 02546390960  
[amministrazione@assab.it](mailto:amministrazione@assab.it) – [assab@brianzapec.it](mailto:assab@brianzapec.it) – [www.assab.it](http://www.assab.it)

### **RINEGOZIAZIONE CONTRATTI DI SERVIZIO CON A.C.**

È in corso di definizione, con l'Amministrazione Comunale, il riconoscimento ad ASSAB di alcuni costi immobiliari che al momento sono in carico all'Azienda a seguito di scelte specifiche del Comune di Agrate Brianza. Ciò in quanto Assab fornisce gratuitamente per AVPS-118 i locali e le spese condominiali e per AVIS-AIDO i soli locali.



## **AMPLIAMENTO DELLE PROFESSIONALITA' DEI FARMACISTI E POTENZIAMENTO DELLE COMPETENZE AMMINISTRATIVE E GESTIONALI DEL PERSONALE**

L'incidenza del costo di lavoro complessivo rapportato al giro d'affari è stata del 16,30% per il 2020 e del 17,44% per il 2019.

Per i dipendenti delle farmacie il contratto di riferimento è il Contratto Nazionale di Lavoro Assofarm più oneroso di circa il 20% di quello Federfarma adottato dalle farmacie private (dato fornito da Assofarm).

Secondo Federfarma il benchmark corretto di incidenza del costo del personale sul fatturato, in una farmacia privata, deve attestarsi tra il 9% e il 12%. Si può quindi affermare che il benchmark corretto di riferimento per una farmacia pubblica possa essere considerato tra il 10,8% e il 14,4%.

Per le Farmacie di ASSAB l'incidenza del costo del lavoro per l'anno 2020 è stata del 13,28%, a fronte di una incidenza del 13,87% alla data del 31.8.2021, con un aumento del 0,59%.

Al 31 dicembre 2020 il personale era composto da 16 unità, mentre alla data del 31.8.2021 è composta da 17 unità, con l'inserimento al 1.1.2021 della figura del Magazziniere (a tempo determinato) che ha portato un notevole apporto all'organizzazione logistica aziendale.

Il 1.9.2021 è stato assunto il Direttore di Farmacia per Agrate.

Il 1.10.2021 Il Responsabile Amministrativo ha assunto anche la carica di Direttore di Azienda, dopo aver superato il bando pubblico emesso a tale scopo.

Il 25.11.2021 dimissioni di una farmacista collaboratrice

Nel complesso, l'Azienda Speciale Servizi, si è ritrovata ad avere una struttura operativa più completa, nelle farmacie, rispetto al 2020. Questa situazione ha stimolato il CDA a ricercare, con la collaborazione dei due Direttori di farmacia, più ampi servizi offerti e a stimolare le vendite tramite l'ausilio anche di canali social ed apparecchiature tecnologiche avanzate. Altra opzione emersa è quella di aprire al pubblico la farmacia di Omate, anche nella giornata di sabato (inizialmente al mattino). È in corso lo studio di una possibile organizzazione dei turni e delle presenze per verificarne la fattibilità già a partire dal gennaio 2022. Lo scopo è ovviamente una gestione ottimale delle risorse a disposizione per contenerne i costi in rapporto alle entrate, oltre che andare incontro alle sempre crescenti esigenze della cittadinanza.

Per concretizzare quanto è ritenuto necessario alla crescita dell'Azienda, crediamo sia fondamentale, come peraltro già ribadito, lavorare su:

- a) formazione e motivazione del personale addetto alle vendite affinché sia correttamente sensibilizzato e pienamente partecipe degli obiettivi di sviluppo del fatturato;
- b) focalizzazione sulla vendita dei prodotti a maggior marginalità, riguardanti la dietetica, il benessere, la cosmesi, la veterinaria, la galenica, ecc.;
- c) introduzione dei servizi di Telemedicina; è già stato stipulato il relativo contratto con il



fornitore; le apparecchiature sono già pervenute ed il personale ha ricevuto la necessaria formazione;

- d) organizzazione delle modalità lavorative con l'obiettivo di ridurre il più possibile il costo delle sostituzioni del personale, degli straordinari, ferie e ore maturate e non godute.

Per quanto riguarda il costo lavoro delle altre gestioni, tenuto conto della specificità dei servizi interessati, riteniamo di individuare solamente due settori coinvolti:

- **amministrazione:** dal 1° ottobre 2021 è stato inserito nell'organico del personale il nuovo Direttore d'Azienda. Questa figura, da tempo auspicata, dovrebbe portare ad una migliore gestione e controllo delle incombenze, oltre che amministrative, anche di gestione della struttura. La figura del Direttore è essenziale per portare avanti con efficacia le scelte strategiche individuate. Non ci sono, al momento, particolari aggravii di costo in quanto il nuovo Direttore era già in forza nell'Organico Aziendale di ASSAB; si è trattato di un conferimento di incarico con adeguamento della retribuzione secondo quanto stabilito nel Bando di Gara. È in previsione l'assunzione di una unità a tempo parziale e determinato per rafforzare l'organico amministrativo;
- **servizi forniti in convenzione con il Comune di Agrate Brianza:** sono stati rinegoziati i termini dei contratti di servizio con il Comune, volti a riconoscere ad Assab il pagamento di alcuni costi finora sostenuti dall'Azienda stessa. Dal 1° gennaio 2022, inoltre, Il Comune ha deciso di gestire, direttamente al proprio interno, alcuni servizi facenti parte della convenzione dei trasporti sociali, così determinando una riduzione dei costi complessivi e dei ricavi per l'Azienda a decorrere dal 1.1.2022.



## **CONTENIMENTO COSTI DI MANUTENZIONE**

Una delle voci di bilancio estremamente significative è stata, in questi anni, quella degli interventi di manutenzione dello stabile.

Purtroppo, la struttura si è trascinata, negli anni, tutta una serie di problematiche realizzative, in particolare dal punto di vista idraulico, che, fin dalla costruzione, hanno comportato notevoli esborsi economici.

La difficile situazione finanziaria ha costretto l’Azienda a “rincorrere l’emergenza” per tamponare, anziché “programmare” interventi mirati.

Il volume d’affari degli ultimi anni ha consentito, seppure in alcuni momenti si è ancora “tamponata l’emergenza”, di programmare alcuni interventi, costosi ma più specifici.

Con decorrenza agosto 2021 si può affermare, con un certo grado di sicurezza, che una parte consistente dei problemi idraulici è stata superata.

Sono ovviamente previsti e già conteggiati nel budget previsionale, altri interventi di completamento, in particolare per l’eliminazione definitiva della climatizzazione a pannelli radianti.

La sensazione è però quella di avere finalmente imboccato la strada giusta che porterà ad una sensibile diminuzione dei costi “imprevisti”. Si può ragionevolmente ipotizzare che nei prossimi due/tre anni si passerà ad una gestione più programmata delle manutenzioni.

La programmazione è ovviamente la strada migliore per la riduzione dei costi. Ci sono, naturalmente, altri costi necessari, che non sarà possibile eliminare, quali:

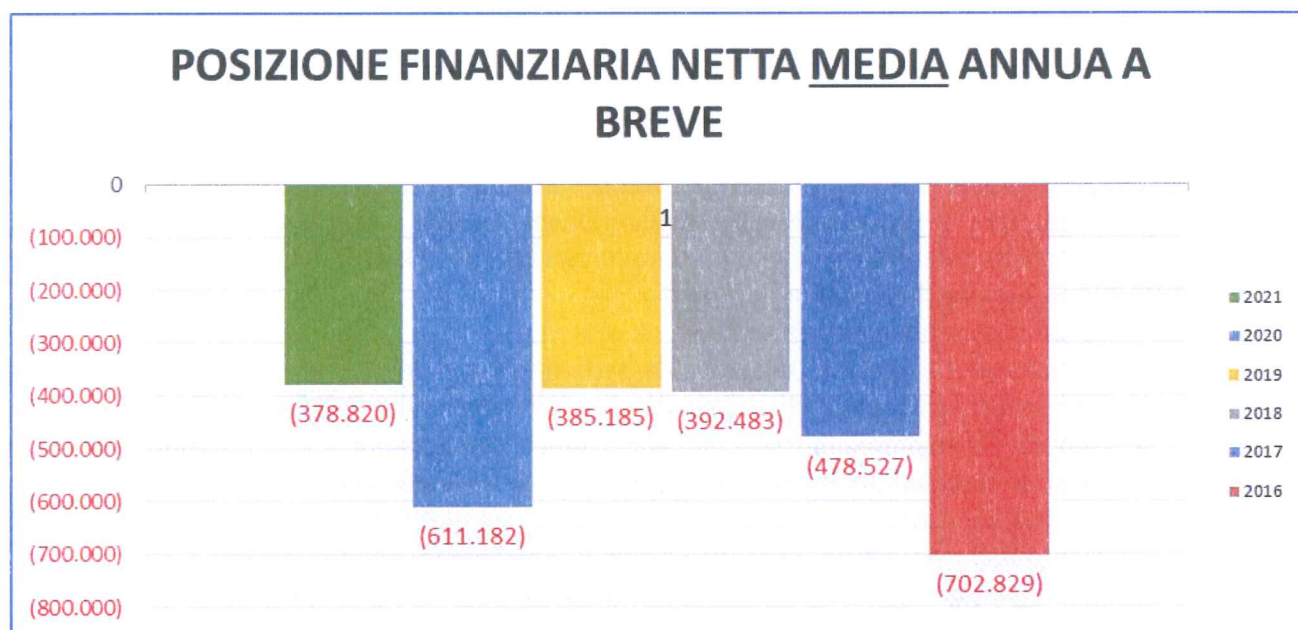
- costi per la sicurezza, sia dello stabile che degli impianti;
- costi per la sostituzione di apparecchiature e software ormai obsoleti (gestione della climatizzazione), che in caso di problemi diventano “emergenziali”;
- costi per il controllo sanitario (sanificazione degli ambienti ed analisi periodiche dell’acqua);
- costi per atti vandalici.

Sono costi di difficile valutazione, che si conosceranno al momento dell’intervento.

## RIEQUILIBRIO SITUAZIONE FINANZIARIA BREVE TERMINE

L'attività dell'Azienda è articolabile in tre linee di business, ovvero gestione delle due Farmacie comunali, gestione Immobiliare e gestione dei Servizi Comunali.

L'Azienda ha realizzato l'immobile di via Lecco, 11, in Agrate Brianza sostanzialmente con mezzi propri, dato che il Fondo di dotazione iniziale ammontava ad € 65.800, poi portato in due tranche ad € 1.065.800; di conseguenza, in assenza di liquidità sufficiente, per la copertura degli investimenti è risultato necessario, negli anni, ricorrere a più mutui per un importo totale di € 4.030.000 e al fido bancario, che ha presentato le seguenti performance [per il 2021, la media è calcolata fino ad ottobre; la rappresentazione è limitata all'ultimo quinquennio, ma è rappresentativa di tutta la vita aziendale]:



Alla data del 19 novembre 2021 il saldo di tesoreria è negativo per € 791.000, saldo che comprende circa € 400.000 pagati per soccombenza in cause legali.

L'analisi del flusso di cassa come riepilogato nei rendiconti finanziari allegati ai bilanci depositati per gli anni 2016-2020 è qui esemplificata:

	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Flusso finanziario dell'attività operativa (A)	368.193	292.240	474.805	208.526	-176.962
Flusso finanziario dell'attività d'investimento (B)	-64.306	-385.772	-229.223	-87.095	35.126
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)	-300.096	80.137	-283.536	-116.777	151.306

Da questa rappresentazione, emerge come si renda necessario il ricorso costante (seppure in diminuzione) all'utilizzo del fido di cassa per le seguenti ragioni:

- l'attività operativa (farmacie comunali) genera sistematicamente flussi di cassa positivi

sufficienti a coprire la restituzione dei mutui a lungotermine, nonché a far fronte almeno in parte, ai costi di riparazione legati al Polo Socio-Sanitario, costi caratterizzati da elevata imprevedibilità. Non si generano, tuttavia, dall'attività operativa risorse finanziarie in misura tale da azzerare l'esposizione a breve termine verso le banche. Tale esposizione connota la gestione aziendale di ASSAB fin dalla sua costituzione dal momento che parte del costo di realizzazione del Polo Socio-Sanitario, come sopra ricordato, è stato finanziato con ricorso ad indebitamento a breve termine, sovrastimando probabilmente la capacità di autofinanziamento dell'Azienda rispetto alle risultanze effettivamente raggiunte nel tempo.

- gli investimenti effettuati negli anni successivi al 2016 e finalizzati a migliorare la performance aziendale sono stati solo parzialmente coperti con mezzi finanziari a medio - lungo termine (nuovo mutuo per € 130.000 del 2019 dopo l'ultimo aumento del fondo di dotazione per € 400.000 avvenuto nel 2016).

La situazione finanziaria a breve termine attualmente è in notevole sofferenza, anche a causa dell'esborso per le sentenze legali che ci hanno visto soccombere. Alla data del 19.11.2021 lo scoperto è negativo per € 791.000 dopo aver pagato euro 400.000 alla controparte per sentenza 1525/2021 del Tribunale di Monza e 2194/2021 della Corte d'appello di Milano.

Negli anni la situazione negativa della tesoreria non è mai stata risolta e parliamo sin dalla costruzione dell'immobile che ha sempre penalizzato il rating dell'Azienda, pur avendo un conto economico da diversi anni in positivo.

Le soluzioni prese in esame sono:

- aumento del Fondo di Dotazione da parte del Socio unico. Tale soluzione è risultata non praticabile in quanto i fondi dovrebbero essere destinati a nuovi investimenti;
- apporto finanziario da parte del Socio unico con prestito a breve termine da restituire entro la fine dell'anno. Anche questa soluzione è risultata non praticabile in relazione alla normativa vigente e comunque non risolutiva sia in relazione ai tempi brevi del rimborso (entro fine esercizio) sia per la non ripetibilità della misura nel tempo;
- ricorso ad un mutuo a medio e lungo termine con iscrizione ipotecaria o altra soluzione. Sono in corso contatti con le banche del territorio per verificare la concessione di un mutuo per un valore complessivo tra € 600.000 ed € 700.000. Questa soluzione è la più idonea in quanto l'Azienda ha capacità reddituale e sposterebbe il debito dal breve al medio e lungo termine.

In Relazione a quanto sopra, dando attuazione alle misure sopraindicate e attuando le altre misure di aumento della redditività qui contemplate, si confida di ridurre tendenzialmente l'indebitamento a breve, negli esercizi 2022/2023/2024 in misura indicativamente pari ad € 200.000 (duecentomila/00) per ogni esercizio, misura che sarà specificamente individuata nei bilanci aziendali.

A decorrere dall'esercizio 2022, nei bilanci consuntivi saranno altresì inseriti i seguenti indicatori:

- i flussi di cassa previsti 2022-2024 (già presenti nel bilancio per il 2022 ma con l'impegno a rapportarli a tutto il triennio);
- il ricorso all'utilizzo del fido medio annuo previsto;
- l'andamento previsto per i seguenti indicatori finanziari (con monitoraggio con cadenza quadrimestrale):

- ✓ **quoziente di liquidità primario** dato dal rapporto tra le attività correnti al netto delle rimanenze e le passività correnti;



- ✓ **quoziente di liquidità generale** dato dal rapporto tra le attività correnti (liquidità + crediti a breve + magazzini) e le passività correnti (debiti a breve);
  - ✓ **quoziente di indebitamento** dato dal rapporto tra il capitale investito e il capitale netto
  - ✓ **quoziente di copertura delle attività fisse** dato dal rapporto tra i capitali durevoli (capitale netto + passività consolidate) e le attività fisse al netto dei rispettivi fondi ammortamento;
  - ✓ percentuale di crediti e di debiti scaduti;
- l'andamento previsto per gli indicatori di redditività **ROE - ROI e ROS** (indicatori già riportati da Assab in sede di consuntivo).



## CAUSE LEGALI

### MITEK – SUBAPPALTO SAICAM (Appello)

Opposizione al decreto ingiuntivo n. 269137/2013 – R.G. 5035/2018 – sentenza di 1° grado 5375/2018 depositata il 14/5/2018, Tribunale Ordinario di Milano.

SAICAM contestava il pagamento effettuato da ASSAB al subappaltatore a seguito Decreto ingiuntivo e pignoramento esecutivo disposto dal Tribunale.

### SENTENZA 1888/2021

La Corte d'Appello di Milano così dispone: 1. Dichiara inammissibile l'appello proposto da Rizzani de Eccher S.p.A. contro la sentenza n. 5375/2018 del Giudice monocratico presso il Tribunale di Milano; 2. Condanna Rizzani De Eccher S.p.A. a rifondere alle controparti le spese di lite, che liquida: a favore di Mauro Roberto e Mauro Vilma complessivamente in €. 9.515,00, oltre spese generali ed oneri di legge; a favore di Azienda Speciale Servizi di Agrate Brianza complessivamente in €. 5.000,00, oltre spese generali ed oneri di legge; 3. Dichiara la sussistenza dei presupposti per il versamento da parte dell'appellante dell'ulteriore importo a titolo di contributo unificato di cui all'art. 13 comma 1- pagina 10 di 10 quater del DPR n. 115/2002 così come modificato dall'art. 1 comma 17 della L. 24.12.2012 n. 228. Così deciso il 10 marzo 2021 Il Presidente est. Marisa Gisella Nardo.

### Appello di ASSAB contro SAICAM+SAFAU e RDE RIZZANI de ECCHER R.G.N, 3739/19

Ns. impugnazione del 18.10.2018 di 1° nr. 2021/2019 – R.G. 14655/2015 – ns. richiesta danni non riconosciuti dal Tribunale di Monza con sentenza avversa. La Causa promossa da ASSAB avanti la Corte di Appello di Milano R.G. 3739/2019 per contestare un errore di calcolo della sentenza di primo grado - che confermava il decreto ingiuntivo in atti – e per chiedere la rinnovazione della CTU resa nella vertenza di 1° grado, nella quale si contestavano i danni ancora presenti sull'immobile di Assab.

### SENTENZA 2194/2021 pubblicata il 9/07/2021

La Corte di Appello di Milano, pronunciandosi sull'appello proposto avverso la sentenza n. 2021/19 del Tribunale di Monza, così provvede: 1) Rigetta l'appello; 2) condanna l'appellante alla rifusione in favore delle parti appellate delle spese del presente giudizio, liquidate in complessivi € 12.000,00, oltre rimborso forfetario spese genarli, Iva e c.n.p.a. 3) Raddoppio contributo unificato a carico dell'appellante ex art. 13 comma 1 quater del d.p.r. 115/2002, come modificato dalla l. 228/2012. Così deciso in Milano nella camera di consiglio del 1° luglio 2021 Il Consigliere estensore Anna Mantovani Marisa, Il Presidente Gisella Nardo.

### Azione di RDE RIZZANI de ECCHER S.p.a. contro ASSAB

Causa promossa da RDE Rizzani de Eccher davanti al Tribunale di Monza R.G. 12778/2018, con la quale chiedeva ad Assab di corrisponderle: in via principale la somma di euro 949.459,97, oltre iva, relativa alle riserve apposte nel certificato di collaudo; in via subordinata la somma di euro 617.430 per fatture e lavori, oltre agli interessi e per l'effetto condannare ASSAB a corrispondere alla stessa l'importo suddetto "al netto di quanto pagato in sede di procedimento esecutivo". E' stata ammessa una CTU per valutare le detrazioni dalla rata di saldo apposte dal collaudatore di euro 152.174 e non sulle richieste in via principale.





### SENTENZA 1525/2021 Il Tribunale di Monza

1) condanna l'Azienda Speciale Servizi Agrate Brianza, alla corresponsione in favore della società Rizzani de Eccher S.p.a. dell'importo di €216.099,98, quale rata a saldo del corrispettivo contrattuale oltre ad interessi moratori su tale somma dal 1 gennaio 2010 al saldo, come da motivazione; 2) in accoglimento della riserva n.5) iscritta al collaudo, condanna l'Azienda Speciale Servizi Agrate Brianza al pagamento in favore della Rizzani de Eccher S.p.a. della somma di €11.244,00, oltre interessi dal 14.07.2011 fino al momento dell'effettivo soddisfo; 3) dichiara le spese per il Collegio peritale, già liquidate come da separato decreto, a definitivo carico di parte ASSAB con condanna della stessa alla rifusione, in favore della società Rizzani de Eccher S.p.a. di quanto eventualmente anticipato da quest'ultima; 4) condanna altresì parte convenuta al pagamento in favore di parte attrice delle spese di lite, che si liquidano in €1.689,00 per spese vive ed €21.387,00 per compensi, oltre 15% spese generali, I.V.A. e C.P.A. Monza, 22 giugno 2021 Il giudice dott. Caterina Caniato.

Per il tramite dei rispettivi legali, tra le parti è stato concordato il seguente calendario di pagamento di euro 385.967,71:

€ 100.000,00 il 02.09.2021

€ 100.000,00 il 15.09.2021

€ 100.000,00 il 15.10.2021

€ 85.967,71 il 15.11.2021

Di cui interessi per euro 127.332,34.

Le sentenze hanno prodotto un aggravio della situazione finanziaria a breve.

Al riguardo di tale sentenza del Tribunale di Monza il Consiglio di Amministrazione sta valutando, in relazione a quanto indicato dal legale che ha patrocinato ASSAB in primo grado, l'opportunità di interporre appello con riferimento a diversi profili della già menzionata sentenza. A riguardo di tale sentenza del Tribunale di Monza il Consiglio di Amministrazione sta valutando, in relazione a quanto indicato dal legale che ha patrocinato ASSAB in primo grado, l'opportunità di interporre appello con riferimento a diversi profili della predetta sentenza.

In relazione alle sentenze sopra evidenziate, oltre all'utilizzo del fondo rischi, si è accertato nel 2021 un ulteriore costo di euro 211.064.

In data 22.11.2021 il CDA con delibera nr.63 ha deciso di impugnare la sentenza del Tribunale di Monza n. 1525/2021. La ragione principale dell'impugnazione consiste nel fatto che Assab è stata condannata a corrispondere a Rizzani de Eccher anche la quota già versata alla subappaltatrice Mitek s.r.l. (pari a € 112.890,20). Nella stessa delibera il CDA ha deciso di accantonare, in via prudenziale già nell'esercizio 2021, i costi legali in caso di soccombenza del giudizio che vengono stimati per un totale di euro 40.833,67.



## PREVENZIONE E INFORMAZIONE PER I CITTADINI

Nel corso degli ultimi anni, nell'ottica di proporci quale *farmacia di servizi*, sono state programmate diverse giornate per la realizzazione di campagne di sensibilizzazione e prevenzione, che hanno riguardato in particolare:

- prevenzione rischi cardiovascolari, con misurazione della pressione arteriosa ed in autodiagnosi della colesterolemia totale;
- controllo glicemico accurato;
- consulenze gratuite sullo stato di salute e benessere per pelle e capelli;
- test di prevenzione osteoporosi (MOC al calcagno);
- giornate promozionali con promoter presenti in farmacia e sconti speciali;
- corsi per la gestione e la cura del neonato, condotto da professionisti qualificati e specializzati nel mondo del bambino;
- diffusione di volantini con le promozioni dei prodotti legati alle stagionalità.

L'affluenza degli utenti ed il positivo riscontro registrato nella partecipazione a questi eventi confermano la bontà delle iniziative intraprese.

La Farmacia di Agrate Brianza fornisce ormai a regime i seguenti servizi di telemedicina:

- Holter Cardiaco 24h;
- Holter Pressorio 24h;
- ECG;
- Insufficienza venosa;
- Densitometria ossea;
- Esame Apnee notturne;
- Spirometria;
- Esame impedenza bioelettrica BIA;
- Protocollo nutrizionale;
- Esame occhio secco;
- Pressione oculare (Glaucoma);
- Controllo nei - TeleDermatologia.



## INNOVAZIONE DI PRODOTTO E DI COMUNICAZIONE

### Sito web

Nel corso del 2021 è stato rifatto il sito web dell’Azienda, dandole una nuova veste e nuovi servizi. Sono state coinvolte le professionalità e gli operatori del Polo sociosanitario per poter linkare i propri siti web con il sito dell’Azienda.

L’Azienda ha istituito un proprio sito web [www.assab.it](http://www.assab.it), nel quale vengono pubblicate informazioni di carattere generale sul funzionamento del Polo sociosanitario, delle farmacie, del CUP, dei medici e/o degli studi privati e/o convenzionati e/o delle associazioni che vi operano, nonché la sezione obbligatoria “Amministrazione trasparente”, nella quale vengono pubblicati i documenti, le informazioni ed i dati previsti dal D.Lgs. n. 33/2013; tramite il sito viene inoltre assicurato l’esercizio dell’accesso civico.

### APP

Nel 2021 è stata implementata la nuova app di farmacia che permette di dialogare a distanza con i clienti, permettendo le seguenti funzioni;

- catalogo dei prodotti disponibili in farmacia;
- offerte del mese
- prenotazioni di farmaci, prodotti e servizi;
- prenotazione di tampone rapido;
- coupon di farmacia;
- promozioni autoanalisi;
- servizi in farmacia, come la Telemedicina;
- orari di apertura;
- contatti.

### Distributore e box

Nel 2021 è stato installato un nuovo distributore esterno alla farmacia di Agrate, per cosmesi e parafarmaci; il distributore dismesso è stato trasferito alla farmacia di Omate, dove non esistevano precedenti distributori.

Insieme al distributore di Agrate sono stati installati n. 20 box per il ritiro dei prodotti e farmaci prenotati tramite l’APP.

### Sanificazione

Nel corso del 2021, per le due farmacie e per buona parte dell’immobile di via Lecco, 11 è stata completata l’installazione di un sistema di areazione e sanificazione fornito da un primario player nazionale.



## PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI E RELATIVE MODALITA' DI FINANZIAMENTO 2022-2024

INVESTIMENTI TRIENNIO 2022-2024			
Climatizzazione	2022	2023	2024
Medico di base 1 piano	10.646		
Avis-Aido	6.270		
Fisio3	22.128		
Medici di base e Pediatria	56.949		
<b>Totale Climatizzazione</b>	<b>95.993</b>		

Spostamento CUP e area			
Arredo	15.000		
Climatizzazione	9.736		
<b>Totale per CUP e area</b>	<b>24.736</b>		

Varie			
Laboratorio Galenica	10.000		
Medico di base nuovo	8.000		
Imbiancatura Parti Comune	5.000		
Completamento Sanificazione	6.000		
Sostituzione Porte tagliafuoco Magazzino Farmacia	8.000		
Mappatura rete internet	3.000		
Aggiunta sensori vetrine farmacia allarme	4.000		
Sostituzione Corrimano		20.000	
Manutenzione	20.000	20.000	20.000
<b>Totale varie</b>	<b>64.000</b>	<b>40.000</b>	<b>20.000</b>

<b>TOTALE INVESTIMENTI</b>	<b>184.729</b>	<b>40.000</b>	<b>20.000</b>
----------------------------	----------------	---------------	---------------

Investimenti per € 34.000 saranno contabilizzati a conto economico perché considerati manutenzioni per il ripristino delle condizioni iniziali degli impianti e quindi ordinarie.

Si prevede di finanziare tali investimenti attraverso il ricorso ad indebitamento a medio e lungo termine.



## PREVENTIVO DEL FABBISOGNO ANNUALE DI CASSA

FABBISOGNO DI CASSA ANNO 2022														
Voce	Totale	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Totale
Scontrini	2.080.132	173.344	173.344	173.344	173.344	173.344	173.344	173.344	173.344	173.344	173.344	173.344	173.344	2.080.132
Ricavi SSN	1.377.534	114.795	114.795	114.795	114.795	114.795	114.795	114.795	114.795	114.795	114.795	114.795	114.795	1.377.534
Trasferimento AC	69.050						34.525						34.525	69.050
Immobiliare	281.000		70.250			70.250			70.250			70.250		281.000
Diversi	1.200	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Iva spese cond.	13.200		3.300			3.300			3.300			3.300		13.200
Iva Vendite	345.767	28.814	28.814	28.814	28.814	28.814	28.814	28.814	28.814	28.814	28.814	28.814	28.814	345.767
<b>Totale Entrate</b>	<b>4.167.883</b>	<b>317.053</b>	<b>390.603</b>	<b>317.053</b>	<b>317.053</b>	<b>390.603</b>	<b>351.578</b>	<b>317.053</b>	<b>390.603</b>	<b>317.053</b>	<b>317.053</b>	<b>390.603</b>	<b>351.578</b>	<b>4.167.883</b>
Merci	2.213.703	184.475	184.475	184.475	184.475	184.475	184.475	184.475	184.475	184.475	184.475	184.475	184.475	2.213.703
Servizi	332.934	27.745	27.745	27.745	27.745	27.745	27.745	27.745	27.745	27.745	27.745	27.745	27.745	332.934
God Beni Terzi	33.334	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	33.334
Iva Merci	221.370	18.448	18.448	18.448	18.448	18.448	18.448	18.448	18.448	18.448	18.448	18.448	18.448	221.370
Iva Servizi	73.245	6.104	6.104	6.104	6.104	6.104	6.104	6.104	6.104	6.104	6.104	6.104	6.104	73.245
Iva su god beni terzi	5.708	476	476	476	476	476	476	476	476	476	476	476	476	5.708
<b>Totale Acquisti</b>	<b>2.880.295</b>	<b>240.025</b>	<b>240.025</b>	<b>240.025</b>	<b>240.025</b>	<b>240.025</b>	<b>240.025</b>	<b>240.025</b>	<b>240.025</b>	<b>240.025</b>	<b>240.025</b>	<b>240.025</b>	<b>240.025</b>	<b>2.880.295</b>
Stipendi	513.184	36.656	36.656	36.656	36.656	36.656	73.312	36.656	36.656	36.656	36.656	36.656	73.312	513.184
Oneri Sociali	169.303	12.093	12.093	12.093	12.093	12.093	24.186	12.093	12.093	12.093	12.093	12.093	24.186	169.303
Trattam quiescenza	1.550	111	111	111	111	111	221	111	111	111	111	111	221	1.550
Altri costi	1.819	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	1.819
<b>Totale Stipendi</b>	<b>685.856</b>	<b>49.011</b>	<b>49.011</b>	<b>49.011</b>	<b>49.011</b>	<b>49.011</b>	<b>97.871</b>	<b>49.011</b>	<b>49.011</b>	<b>49.011</b>	<b>49.011</b>	<b>49.011</b>	<b>97.871</b>	<b>685.856</b>
Oneri div gest	38.091	3.174	3.174	3.174	3.174	3.174	3.174	3.174	3.174	3.174	3.174	3.174	3.174	38.091
<b>Totale oneri div gest</b>	<b>38.091</b>	<b>3.174</b>	<b>3.174</b>	<b>3.174</b>	<b>3.174</b>	<b>3.174</b>	<b>3.174</b>	<b>3.174</b>	<b>3.174</b>	<b>3.174</b>	<b>3.174</b>	<b>3.174</b>	<b>3.174</b>	<b>38.091</b>
Mutuo 130	27.617	2.301	2.301	2.301	2.301	2.301	2.301	2.301	2.301	2.301	2.301	2.301	2.301	27.617
Mutuo 400	42.758			10.683			10.686			10.692			10.698	42.758
Mutuo 700	45.045			4.505	4.505	4.505	4.505	4.505	4.505	4.505	4.505	4.505	4.505	45.045
Mutuo MPS	237.039						118.520						118.520	237.039
Interessi Passivi	3.000	1.000	1.000	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	3.000
<b>Totale Banche</b>	<b>355.460</b>	<b>3.301</b>	<b>3.301</b>	<b>17.589</b>	<b>6.906</b>	<b>6.906</b>	<b>136.112</b>	<b>6.906</b>	<b>6.906</b>	<b>17.598</b>	<b>6.906</b>	<b>6.906</b>	<b>136.123</b>	<b>355.460</b>
Investimenti	150.729		50.243				50.243					50.243		150.729
Iva	33.160	-	11.053	-	-	-	11.053	-	-	-	-	11.053	-	33.160
<b>Totale Investimenti</b>	<b>183.889</b>	<b>-</b>	<b>61.296</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>61.296</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>61.296</b>	<b>-</b>	<b>183.889</b>
<b>Totale Uscite</b>	<b>4.143.591</b>	<b>295.512</b>	<b>356.808</b>	<b>309.799</b>	<b>299.116</b>	<b>299.116</b>	<b>538.478</b>	<b>299.116</b>	<b>299.116</b>	<b>309.808</b>	<b>299.116</b>	<b>360.413</b>	<b>477.193</b>	<b>4.143.591</b>
<b>Saldo Cassa</b>	<b>24.291</b>	<b>21.541</b>	<b>33.795</b>	<b>7.254</b>	<b>17.937</b>	<b>91.487</b>	<b>-186.901</b>	<b>17.937</b>	<b>91.487</b>	<b>7.245</b>	<b>17.937</b>	<b>30.190</b>	<b>-125.615</b>	<b>24.291</b>
Progressivo 2022		21.541	55.336	62.590	80.526	172.013	- 14.888	3.049	94.535	101.780	119.717	149.907	24.291	
Tesoreria/Mutuo	- 634.363		690.000	-										
<b>Saldo progressivo</b>	<b>- 634.363</b>	<b>-612.821</b>	<b>110.973</b>	<b>118.227</b>	<b>136.164</b>	<b>227.650</b>	<b>40.749</b>	<b>58.686</b>	<b>150.173</b>	<b>157.418</b>	<b>175.354</b>	<b>205.544</b>	<b>79.929</b>	<b>79.929</b>

Nel prospetto viene incluso il flusso di cassa derivante dall'accensione di un nuovo mutuo nel mese di febbraio 2022. Tale scelta verrà adeguatamente valutata sulla base delle condizioni offerte dagli istituti di credito in rapporto alle condizioni di accesso al fido di cassa attualmente applicate dall'istituto tesoriere.

Per il finanziamento degli investimenti la scelta dell'indebitamento è necessaria per garantire un equilibrio temporale fonti/impieghi.



## TABELLA NUMERICA DEL PERSONALE

Di seguito si riporta la pianta organica del personale e del costo previsto per il triennio 2022-2024:

Previsione PIANTA ORGANICA DEL 2022				
Livelli	Tipologie	Posti in dotazione	Posti coperti	Costo totale
1° livello super tempo pieno	Direttore di farmacia	2	2	102.399
1° livello; tempo pieno	Farmacista collaboratore	4	3	193.877
1° livello; part time 75%	Farmacista collaboratore	1	1	33.247
1° livello; part time 50%	Farmacista collaboratore	2	2	50.718
3° livello; tempo pieno	Commesso di farmacia	1	1	35.087
4° livello; tempo pieno	Servizio CUP in convenzione con A.C.	1	1	36.704
B 3° livello; part time 50%	Servizio CUP in convenzione con A.C.	1	1	15.220
4° livello; part time	Impiegato amministrativo	1	0	19.737
1° livello; tempo pieno	Impiegato amministrativo	1	1	49.573
C 1° livello; tempo pieno	Impiegati in convenzione con A.C.	2	2	77.837
<b>TOTALE PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO</b>		<b>16</b>	<b>14</b>	<b>614.399</b>
1 livello Q tempo pieno	Direttore d'azienda	1	1	63.287
4° livello tempo pieno	Magazziniere	1	1	36.321
<b>TOTALE PERSONALE A TEMPO DETERMINATO</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>99.608</b>
<b>TOTALE PERSONALE</b>		<b>18</b>	<b>16</b>	<b>714.007</b>
Sistema premiante				<b>16.255</b>
<b>Totale costo del personale 2022</b>				<b>730.263</b>

Nel 2021 si sono verificati i seguenti fatti di gestione:

- gennaio 2021, assunzione a tempo determinato di un magazziniere;
- maggio 2021, rinuncia da parte di un direttore di farmacia alle proprie funzioni;
- settembre 2021, assunzione nuovo direttore di farmacia;



- ottobre 2021, assunzione a tempo determinato triennale del direttore d'azienda, già responsabile amministrativo.
- novembre 2021 dimissioni di una farmacista collaboratrice

In previsione del rinnovo contrattuale Assofarm, nelle previsioni del 2022-2024 è stato previsto un aumento medio mensile di ral di € 80, parametrato eventualmente alla % di part time.

Nel costo del personale previsto per il 2022-2024 è contemplato anche un sistema premiante ancorato al raggiungimento di una soglia di fatturato.

La pianta organica proposta per il 2022 comprende:

- la sostituzione di un farmacista collaboratore/trice, in sostituzione della risorsa appena dimessasi;
- una nuova assunzione a tempo determinato e part time di un addetto all'amministrazione. Questa nuova figura è necessaria per coprire tutte le esigenze gestionali dell'amministrazione, a seguito dell'assorbimento della figura del responsabile amministrativo nel direttore d'azienda. I compiti dell'amministrazione sono molteplici e non sempre riesce, con i carichi di lavoro attuali, a rispettare i tempi di una tempestiva tenuta della contabilità e le incombenze gestionali quotidiane.

Con l'introduzione della galenica e lo sviluppo della telemedicina, in futuro potrebbe essere necessario l'introduzione di una nuova risorsa qualificata, giustificata dal maggior fatturato generato.



## BUDGET ECONOMICO PLURIENNALE

Voci di ricavo / costo	C/E AZIENDA SPECIALE		C/E AZIENDA SPECIALE		C/E AZIENDA SPECIALE	
	Previsione al 31/12/2021	% VP	Previsione al 31/12/2022	% VP	Bilancio al 31/12/2020	% VP
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	3.400.231	88,64	3.457.666	90,78	3.311.692	88,28
Trasferimento di costi sociali	142.050	3,70	69.050	1,81	120.010	3,20
Ricavi della gestione immobiliare	292.671	7,63	281.000	7,38	284.139	7,57
Variazione lavori in corso su ordinazione			0	0,00	0	
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni			0	0,00	0	
Ricavi e proventi diversi	1.099	0,03	1.200	0,03	35.404	0,94
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>3.836.051</b>	<b>100,00</b>	<b>3.808.916</b>	<b>99,29</b>	<b>3.751.245</b>	<b>100,00</b>
Acquisti merci	2.189.789	57,08	2.213.703	57,71	2.095.072	55,85
Costo dei servizi	381.792	9,95	332.934	8,68	415.662	11,08
Per godimento beni di terzi	8.888	0,23	33.334	0,87	8.615	0,23
Costo del personale	<b>711.455</b>	<b>18,55</b>	<b>730.263</b>	<b>19,04</b>	<b>586.233</b>	<b>15,63</b>
<i>a) salari e stipendi</i>	485.712	12,66	513.184	13,38	405.494	10,81
<i>b) oneri sociali</i>	164.924	4,30	169.304	4,41	141.324	3,77
<i>c) trattamento di fine rapporto</i>	41.018	1,07	44.407	1,16	35.317	0,94
<i>d) trattamento di quiescenza e simili</i>	1.743	0,05	1.550	0,04	0	0,00
<i>e) altri costi</i>	18.058	0,47	1.819	0,05	4.098	0,11
Ammortamenti e svalutazioni	324.029	8,45	335.763	8,75	310.077	8,27
Variazione delle rimanenze	0		0		-12.270	-0,33
Accantonamenti per rischi	0		0		124.115	3,31
Altri accantonamenti	0		0		0	0,00
Oneri diversi di gestione	40.866	1,07	38.091	0,99	40.821	1,09
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>3.656.819</b>	<b>95,33</b>	<b>3.684.088</b>	<b>96,04</b>	<b>3.568.325</b>	<b>95,12</b>
<b>Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)</b>	<b>179.232</b>	<b>4,67</b>	<b>124.828</b>	<b>3,25</b>	<b>182.920</b>	<b>4,88</b>
Proventi finanziari			0		0	0,00
Interessi ed altri oneri finanziari	125.749	3,28	118.430	3,09	133.121	3,55
<b>PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>	<b>-125.749</b>	<b>-3,28</b>	<b>-118.430</b>	<b>-3,09</b>	<b>-133.121</b>	<b>-3,55</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>53.482</b>	<b>1,39</b>	<b>6.398</b>	<b>0,17</b>	<b>49.799</b>	<b>1,33</b>
<b>Imposte sul reddito d'esercizio</b>	<b>21.392</b>	<b>0,56</b>	<b>1.983</b>	<b>0,05</b>	<b>15.483</b>	<b>0,41</b>
<b>RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO</b>	<b>32.090</b>	<b>0,84</b>	<b>4.414</b>	<b>0,12</b>	<b>34.316</b>	<b>0,91</b>





## CONCLUSIONI

Crediamo di aver fornito al Comune di Agrate Brianza un quadro sufficientemente esaustivo delle azioni in corso e di quelle che riteniamo utili approntare.

ASSAB è diventata, oggi, una realtà importante per i nostri cittadini e, permetteteci di sottolinearlo, anche per i cittadini dei Comuni limitrofi. Le difficoltà registrate hanno cause precise:

- la decrescita, negli ultimi anni, del consumo di medicinali dispensati dal SSN. Già nel momento di progettazione e realizzazione della struttura, era sopravvenuto il pensiero di favorire la presenza degli studi dei medici di medicina generale di Agrate all'interno del Polo Socio-Sanitario. Pensiero rivelatosi lungimirante. Tant'è che la decrescita, per la nostra realtà, è risultata sensibilmente inferiore alla media nazionale;
- la sopravvenuta situazione pandemica da COVID-19. È stato un evento che ha ulteriormente aggravato la decrescita dei consumi di medicinali con prescrizione medica. A questi, si sono aggiunti i minori consumi dei medicinali da banco e dei prodotti di cosmesi. Se però guardiamo la situazione dall'altro lato della medaglia, ci rendiamo conto che la necessità di mantenere i livelli di fatturato ha stimolato il CDA a reinventare il modello di business, mettendo in atto investimenti su formazione del personale e tecnologie;
- la situazione finanziaria a breve termine costantemente in allarme. È un aspetto del problema presente fin dall'origine della costruzione della struttura del Polo, probabilmente a causa di scelte che hanno sovrastimato la capacità reddituale dell'Azienda. La soluzione proposta dal CDA di accendere un ulteriore mutuo per un importo tra € 600.000 ed € 700.000 è ritenuta la più lineare e gestibile, perché consentendo di spostare il debito dal breve al lungo termine. In questo modo l'impatto sui flussi di cassa si ridurrà sensibilmente, consentendo ad ASSAB di "recuperare" un flusso finanziario positivo nel breve termine;
- la situazione dell'immobile di via Lecco, 11. Anche in questo campo, causa ripetuti interventi manutentivi in emergenza, siamo stati costretti a rincorrere gli eventi. Nel nostro intento, però, è sempre stata presente la necessità di intervenire per "risolvere" e non solo per "tamponare". In quest'ottica, gli importanti "impegni economici" messi in atto nel corso del 2021, fanno ben sperare. Da qualche mese stiamo monitorando la situazione delle perdite idriche: sembrano essere state eliminate, almeno negli aspetti più impattanti sul lavoro, all'interno degli studi medici e dei laboratori di analisi. Se permane questo stato di cose, rimangono da sistemare ancora solamente alcuni particolari che, a prima vista, non dovrebbero comportare investimenti importanti;
- altro aspetto che prevediamo di completare nel prossimo anno 2022, sempre pensando alla "soluzione" piuttosto che "all'emergenza", è il completamento della sostituzione della climatizzazione a pannelli radianti (sempre causa di perdite idrauliche) con apparecchiature ad aria, già presenti in quasi tutta la struttura, che si sono rivelate efficaci e stabili.



Siamo fiduciosi che con 2021 si possa chiudere, almeno in modo sensibile, la fase post-realizzativa del Polo Socio-Sanitario, anche con la chiusura delle cause legali (fatta salva l'impugnazione in appello da parte del CDA della sentenza del Tribunale di Monza nr. 1525/21), con le relative pendenze economiche.

Si apre una nuova fase in cui l'azienda dovrà essere capace di gestire efficacemente sia il risanamento finanziario auspicato nella normale attività post-pandemia, sia le attività di "core business" (farmacie) con l'impegno dei nuovi Direttori, sia le ulteriori attività, compresa la corretta gestione degli immobili, affidata al nuovo Direttore d'Azienda.

Siamo convinti che ASSAB, con i presupposti sopra evidenziati, sia in grado di rilanciarsi pur in un quadro economico di forte crisi del sistema farmacie, private e pubbliche.

Crediamo che il piano proposto individui il giusto percorso e gli strumenti per raggiungere gli obiettivi di riequilibrio e adeguata redditività.

Restiamo a disposizione per eventuali richieste di chiarimento ed eventuali occorrenze.

Agrate Brianza, 10 dicembre 2021

## **Il Consiglio d'Amministrazione**

**Presidente** Salvatore Galante  
**Vicepresidente** Maurizio Benaglia  
**Consigliere** Laura Mainardi