



**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 2023 – 2025



## Sommario

PREMESSA.....	3
ANALISI ATTUALE.....	4
LINEE DI SVILUPPO DELL' ATTIVITA' AZIENDALE 2023-2025.....	5
INNOVAZIONE DEL MODELLO DI SERVIZI.....	6
GESTIONE AMMINISTRATIVA.....	8
AMPLIAMENTO DELLE PROFESSIONALITA' DEI FARMACISTI E POTENZIAMENTO DELLE COMPETENZE AMMINISTRATIVE E GESTIONALI DEL PERSONALE.....	9
CONTENIMENTO COSTI DI MANUTENZIONE.....	10
RIEQUILIBRIO SITUAZIONE FINANZIARIA BREVE TERMINE.....	11
CAUSE LEGALI.....	13
PREVENZIONE E INFORMAZIONE PER I CITTADINI.....	14
INNOVAZIONE DI PRODOTTO E DI COMUNICAZIONE.....	15
TABELLA NUMERICA DEL PERSONALE.....	17
BUDGET ECONOMICO PLURIENNALE.....	19
CONCLUSIONI.....	20



## 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)

### 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.;
- 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 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.

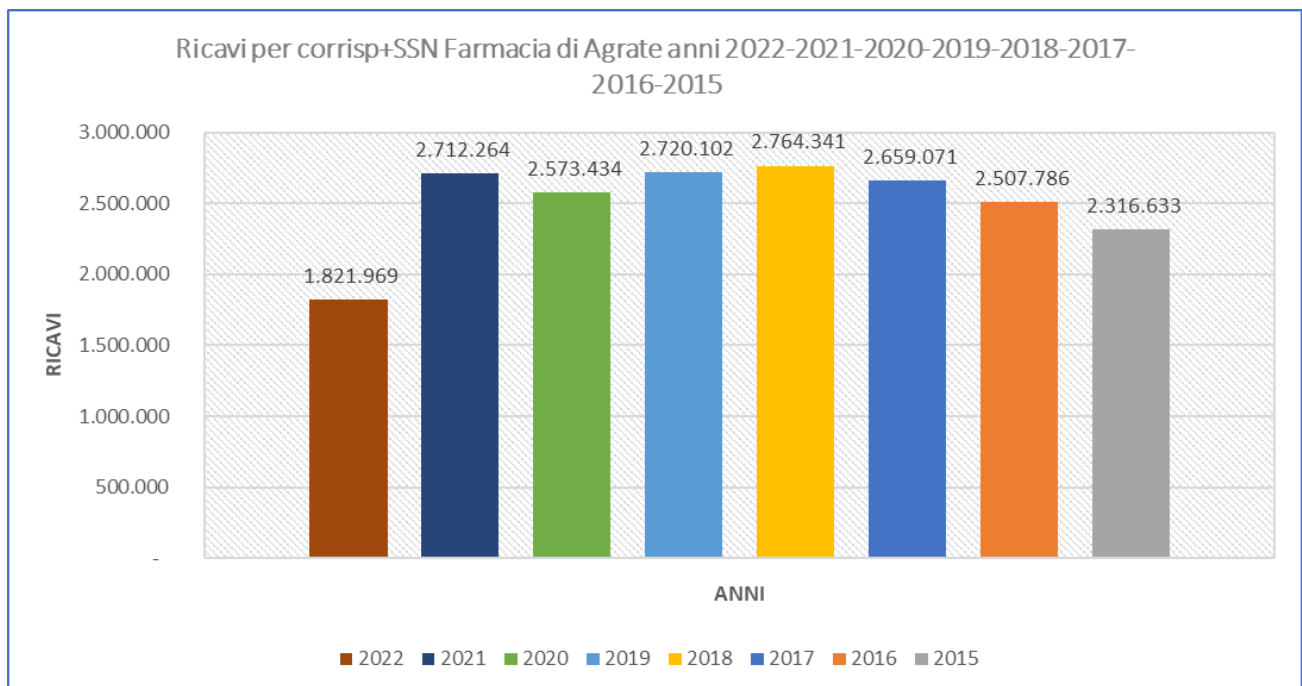


## ANALISI ATTUALE

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

- 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 2022 sono consuntivati fino ad agosto].



Per il 2022, il fatturato ha goduto dei seguenti servizi:

- tamponi rapidi antigenici erogati dall'Azienda in risposta all'emergenza sanitaria con la collaborazione di medici terzi;
- telemedicina;
- galenica.



**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)

## **LINEE DI SVILUPPO DELL'ATTIVITA' AZIENDALE 2023-2025**

1. Innovazione del modello di servizi
2. Gestione amministrativa
3. Ampliamento delle professionalità dei Farmacisti e potenziamento delle competenze amministrative e gestionali del Personale
4. Contenimento costi di manutenzione.
5. 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):

MOL/Risultato di esercizio						
	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Margine operativo lordo	506.702	502.519	448.239	516.002	452.983	345.745
Risultato netto d’esercizio	-107.298	34.316	78.670	102.377	69.170	29.822

Nel 2021 si è registrato il primo risultato di esercizio negativo, dopo vari esercizi, dovuto alle cause legali di cui si parlerà a seguire, senza i cui costi il risultato di esercizio sarebbe stato positivo e pari a € 149.427 (senza tener conto, cioè, delle sopravvenienze passive diverse da quelle determinate da cause legali).

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;
  - ponga la giusta attenzione al cliente;
  - si sviluppi la proposizione e la vendita dei prodotti che garantiscono all’azienda maggior marginalità;
- aumento dei servizi offerti, con i servizi di telemedicina e galenica;
- utilizzo mirato della APP, 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 all’esterno della Farmacia di Agrate;



### 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)

- sottoscrizione 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;
- sottoscrizione di promozioni con professionisti veterinari del territorio per la promozione di speciale scontistica, riservata ai loro clienti, per i medicinali specifici;
- potenziamento del laboratorio per la realizzazione di preparati galenici, che al momento vede il nostro territorio ancora poco servito in questo senso;
- ampliamento del servizio offerto alla clientela tramite l'apertura della farmacia di Omate anche nella giornata di sabato mattina.



## **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)

## **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 17,20% per il 2021 e del 15,63% nel 2020.

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 del 15,11% per il 2021 e del 13,28% nel 2020.

Al 31 dicembre 2021 il personale era composto da 17 unità.

Con decorrenza luglio 2022, il CCNL Assofarm è stato rinnovato, comportando maggiori costi del personale che ovviamente sono stati assorbiti nelle previsioni a seguire.



## **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.

Fino dagli anni scorsi, 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.

**Si ritiene 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.



## Azienda Speciale Servizi Agrate Brianza

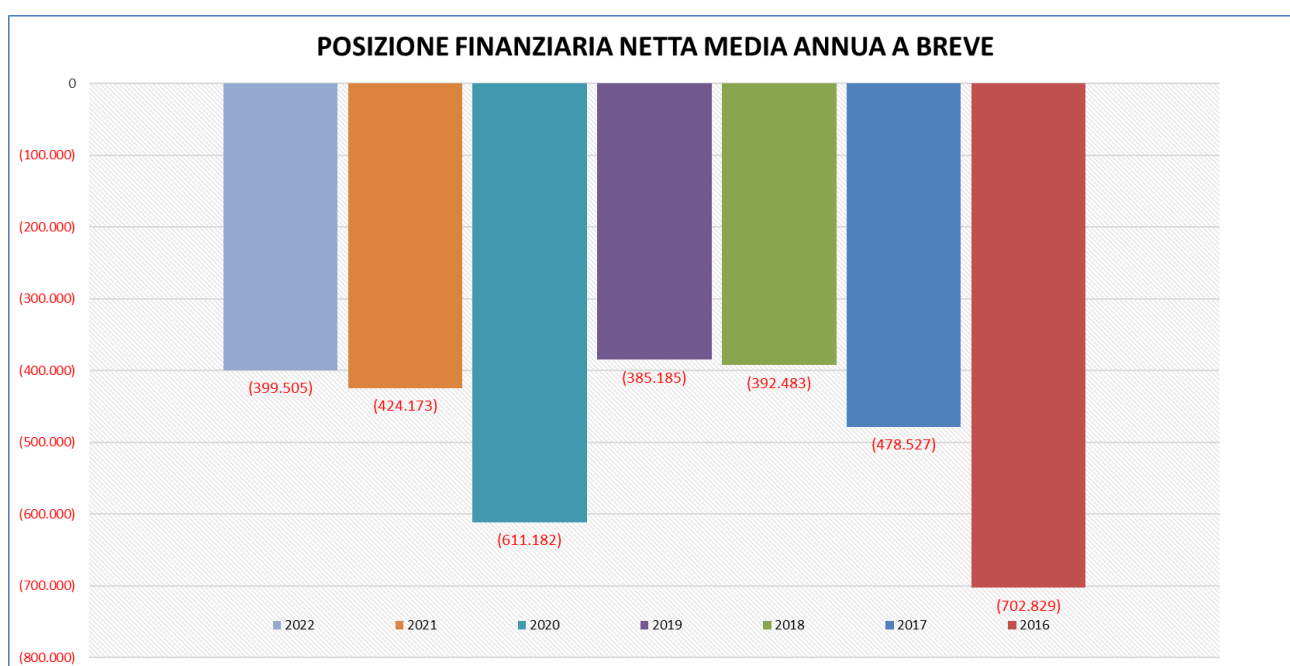
via Lecco, 11 – 20864 Agrate Brianza (MB)

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)

### RIEQUILIBRIO SITUAZIONE FINANZIARIA BREVE TERMINE

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 2022, la media è calcolata fino ad agosto; la rappresentazione è limitata all'ultimo settennio, ma è rappresentativa di tutta la vita aziendale]:



Alla data del 31 agosto 2022 il saldo di tesoreria è negativo per € 377.125, saldo che ha assorbito circa € 400.000 pagati per soccombenza in cause legali a fine anno 2021. Ciò dimostra una capacità dell'Azienda di produrre flussi di cassa superiori alle proprie esigenze operative.



## 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)

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

	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Flusso finanziario dell'attività operativa (A)	225.900	368.193	292.240	474.805	208.526	-176.962
Flusso finanziario dell'attività d'investimento (B)	-206.823	-64.306	-385.772	-229.223	-87.095	35.126
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)	-16.802	-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).

Con decorrenza 2022, il Tesoriere Creval è stato incorporato in Credit Agricole. A seguito di tale fusione, l'Azienda ha subito una modifica delle condizioni contrattuali con revisione del fido a breve termine da € 965.000 circa ad € 650.000 fino al 30 settembre 2022. Con decorrenza ottobre 2022 il Tesoriere ha stabilito la riduzione del fido ad € 450.000 fino alla data del 31.3.2023, successivamente euro 300.000 fino alla scadenza del contratto.

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 2023/2024/2025.



## 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@brianzapecc.it](mailto:assab@brianzapecc.it) – [www.assab.it](http://www.assab.it)

### CAUSE LEGALI

#### 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.

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.



## 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)

### **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;
- Controllo nei - TeleDermatologia.

L'implementazione del laboratorio per la realizzazione di preparati galenici ha avuto un buon riscontro presso la clientela.



## 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)

### **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.



## 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)

### PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI E RELATIVE MODALITA' DI FINANZIAMENTO 2023-2025

INVESTIMENTI TRIENNIO 2023-2025				
	Totale	2023	2024	2025
<b>IMMOBILE - CLIMATIZZAZIONE</b>				
Medico di base 1 piano	15.000			
Avis-Aido	10.000			
Fisio3	25.000			
Medici di base e Pediatria	60.000			
<b>Totale Climatizzazione</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>		
<i>L'INVESTIMENTO SERVE PER PREVENIRE PERDITE IDRICHE</i>				
<b>IMMOBILE - SPOSTAMENTO CUP</b>				
Arredo	15.000			
Climatizzazione	10.000			
<b>Totale per CUP e area</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>		
<i>L'INVESTIMENTO SERVE PER UNA MIGLIORE GESTIONE DEL SERVIZIO</i>				
<b>IMMOBILE - VARIE</b>				
Medico di base nuovo	10.000	10.000	-	
Imbiancatura Parti Comune	20.000		20.000	
Completamento Sanificazione	7.000		7.000	
Sostituzione Corrimano	25.000		25.000	
Sistemazione secondo ingresso + nuove insegne	50.000		50.000	
Montacarichi esterno	100.000			100.000
Sostituzione Software gestione impianto clima/riscaldamento	25.000		25.000	
Pavimentazione antiscivolo aree comuni: Ingresso, PT, Scale, P1	25.000		25.000	
Impianto fotovoltaico	100.000	100.000	-	-
Manutenzione straordinaria	60.000	20.000	20.000	20.000
<b>Totale varie</b>	<b>422.000</b>	<b>130.000</b>	<b>172.000</b>	<b>120.000</b>
<b>FARMACIA</b>				
Laboratorio Galenica	14.000		14.000	
Sostituzione Porte tagliafuoco Magazzino Farmacia	10.000		10.000	
Casse automatiche	40.000	40.000		
Modifica software gestionale	10.000		-	10.000
<b>Totale farmacia</b>	<b>74.000</b>	<b>40.000</b>	<b>24.000</b>	<b>10.000</b>
<b>TOTALE INVESTIMENTI</b>	<b>631.000</b>	<b>305.000</b>	<b>196.000</b>	<b>130.000</b>

**Si prevede di finanziare tali investimenti per il 2023 con un mutuo fino ad euro 350.000 e per gli anni 2024-2025 con un probabile aumento del fondo di dotazione da parte del Socio unico.**





## 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)

### TABELLA NUMERICA DEL PERSONALE

Di seguito si riporta la pianta organica del personale e del costo previsto per l'anno 2023:

<b>Previsione PIANTA ORGANICA AL 31/12/2023</b>				
<b>Livelli</b>	<b>Tipologie</b>	<b>Posti in dotazione</b>	<b>Posti coperti</b>	<b>Costo totale</b>
1° livello C/ 1° livello super tempo pieno	Direttore di farmacia	2	2	105.808
1° livello; tempo pieno	Farmacista collaboratore	4	4	201.364
1° livello; part time 75%	Farmacista collaboratore	1	1	34.202
1° livello; part time 50%	Farmacista collaboratore	2	2	52.718
3° livello; tempo pieno	Commesso di farmacia	1	1	35.335
4° livello; tempo pieno	Servizio CUP in convenzione con A.C.	1	1	37.669
B 3° livello; part time 50%	Servizio CUP in convenzione con A.C.	1	1	15.473
1° livello; tempo pieno	Impiegato amministrativo	1	1	51.253
	IMU Nuovo			45.232
C 1° livello; tempo pieno	Impiegati in convenzione con A.C.	2	1	78.422
4° livello tempo pieno	Magazziniere	1	1	36.529
<b>TOTALE PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO</b>		16	15	648.775
1 livello Q tempo pieno	Direttore d'azienda	1	1	64.819
1° livello; tempo pieno	Impiegato amministrativo	1	0	33.333
<b>TOTALE PERSONALE A TEMPO DETERMINATO</b>		2	1	98.152
<b>TOTALE PERSONALE</b>		18	16	<b>746.927</b>
Sistema premiante				<b>20.291</b>
<b>Totale costo del personale 2022</b>				<b>767.218</b>



## 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)

Nel costo del personale previsto per il 2023-2025 è contemplato anche un sistema premiante ancorato al raggiungimento di una soglia di fatturato.

La pianta organica proposta per il 2023 prevede:

- la sostituzione di un impiegato addetto al servizio IMU;
- una nuova assunzione a tempo determinato 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;
- l'assunzione di un magazziniere a tempo indeterminato.



## 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)

### BUDGET ECONOMICO PLURIENNALE

**TABELLA A: Bilancio di previsione quadro riassunto delle sezioni aggregate**

Voci di ricavo / costo	C/E AZIENDA SPECIALE		C/E AZIENDA SPECIALE		C/E AZIENDA SPECIALE	
	Previsione al 31/12/2022	% VP	Previsione al 31/12/2023	% VP	Bilancio al 31/12/2021	% VP
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	3.457.666	90,78	3.450.956	88,74	3.438.263	87,93
Trasferimento di costi sociali	69.050	1,81	98.060	2,52	138.359	3,54
Ricavi della gestione immobiliare	281.000	7,38	337.000	8,67	317.448	8,12
Variazione lavori in corso su ordinazione			0	0,00	0	
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni			0	0,00	0	
Ricavi e proventi diversi	1.199	0,03	2.660	0,07	15.974	0,41
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>3.808.915</b>	<b>100,00</b>	<b>3.888.676</b>	<b>102,09</b>	<b>3.910.044</b>	<b>100,00</b>
Acquisti merci	2.213.703	58,12	2.060.564	54,10	1.964.235	50,24
Costo dei servizi	332.934	8,74	453.940	11,92	567.922	14,52
Per godimento beni di terzi	33.334	0,88	34.670	0,91	19.898	0,51
Costo del personale	<b>730.262</b>	<b>19,17</b>	<b>767.218</b>	<b>20,14</b>	<b>672.705</b>	<b>17,20</b>
<i>a) salari e stipendi</i>	513.183	13,47	515.084	13,52	464.912	11,89
<i>b) oneri sociali</i>	169.303	4,44	175.924	4,62	156.564	4,00
<i>c) trattamento di fine rapporto</i>	44.407	1,17	51.594	1,35	45.874	1,17
<i>d) trattamento di quiescenza e simili</i>	1.550	0,04	2.506	0,07	0	0,00
<i>e) altri costi</i>	1.819	0,05	22.110	0,58	5.355	0,14
Ammortamenti e svalutazioni	335.763	8,82	341.545	8,97	329.154	8,42
Variazione delle rimanenze	0		0		24.250	0,62
Accantonamenti per rischi	0		0		41.451	1,06
Altri accantonamenti	0		0		0	0,00
Oneri diversi di gestione	38.089	1,00	43.211	1,13	47.207	1,21
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>3.684.085</b>	<b>96,72</b>	<b>3.701.148</b>	<b>97,17</b>	<b>3.666.822</b>	<b>93,78</b>
<b>Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)</b>	<b>124.830</b>	<b>3,28</b>	<b>187.529</b>	<b>4,92</b>	<b>243.222</b>	<b>6,22</b>
Proventi finanziari			0		0	0,00
Interessi ed altri oneri finanziari	118.430	3,11	110.997	2,91	121.068	3,10
<b>PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>	<b>-118.430</b>	<b>-3,11</b>	<b>-110.997</b>	<b>-2,91</b>	<b>-121.068</b>	<b>-3,10</b>
Proventi straordinari			0		0	0,00
Oneri straordinari			0		237.693	6,08
<b>PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>-237.693</b>	<b>-6,08</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>6.400</b>	<b>0,17</b>	<b>76.532</b>	<b>2,01</b>	<b>-115.539</b>	<b>-2,95</b>
Imposte sul reddito d'esercizio	1.983	0,05	23.725	0,62	-8.241	-0,21
<b>RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO</b>	<b>4.417</b>	<b>0,12</b>	<b>52.807</b>	<b>1,39</b>	<b>-107.298</b>	<b>-2,74</b>



## 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)

### 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 evidenzia un'esposizione ancora significativa. Si tratta di una situazione che, in parte deriva dalla storica sottocapitalizzazione dell'Azienda e in parte dalle modalità di utilizzo del fido garantito dalla banca tesoriere fino al 2021. La soluzione proposta dal CDA di accendere un ulteriore mutuo massimo per un importo di € 350.000 è ritenuta la più lineare e gestibile, perché consenta di finanziare gli investimenti per il 2023, mentre per il 2024 e 2025 gli investimenti potrebbero essere finanziati dal Socio unico con un aumento del fondo di dotazione;
- 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. 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 2023, 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.

Si apre una nuova fase di consolidamento dei risultati, in cui l'azienda dovrà essere capace di



## 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)

gestire efficacemente sia il risanamento finanziario auspicato nella normale attività post-pandemia, sia le attività di “core business” (farmacie) con l’impegno dei Direttori, sia le ulteriori attività, compresa la corretta gestione degli immobili, affidata al 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, 09 novembre 2022

### Il Consiglio d’Amministrazione

**Presidente**

Salvatore Galante

**Vicepresidente** Maurizio Benaglia

**Consigliere**

Laura Mainardi