

PIANO PROGRAMMA 2025/2026/2027

Art.30 Statuto della Società



INDICE:

- 1) PREMESSA**
- 2) RIFERIMENTI NORMATIVI**
- 3) CONTESTO IN CUI OPERA L'AZIENDA SPECIALE**
- 4) PIANO PROGRAMMA**
 - 4 a) obiettivi**
 - 4 b) Indirizzi strategici**
 - 4 c) Obiettivi economico finanziari**
 - 4 d) Obiettivi spese di personale**
 - 4 e) Obiettivi di servizio**
 - **Servizio di gestione farmacie comunali**
 - **Gestione aree di sosta a pagamento**
 - **Gestione cimiteri**
 - **Gestione pubblicità e affissioni**
- 5) PIANO FINANZIARIO**

Allegato 1) - Bilancio di previsione Annuale

Allegato 2) - Bilancio di previsione triennale

PREMESSA

Il presente documento costituisce l'atto formale di Programmazione Economico Finanziaria elaborato da ASSP S.p.A. Società in house del Comune di Cesano Maderno e degli altri Comuni Soci (di seguito, per brevità, "Società" o "ASSP").

Il documento è redatto in relazione a quanto previsto dall' art. 30 dello statuto dell'Azienda. In particolare, nel presente documento sono contenuti:

- Il Piano Programma, che contiene le scelte e gli obiettivi che la Società intende perseguire nel triennio entrante nel rispetto degli indirizzi ricevuti dall'Assemblea e/o dai Soci.
- Il bilancio economico di previsione pluriennale, redatto in coerenza con il piano programma e articolato, per quanto possibile, per singoli servizi pubblici locali, ed eventualmente progetti, mettendo in evidenza gli investimenti previsti e indicando le relative modalità di finanziamento. Lo stesso, redatto per il triennio 2025 – 2026 – 2027 comprende, distintamente per esercizio, le previsioni dei costi, dei ricavi di gestione e il risultato economico atteso.
- il bilancio economico di previsione annuale per l'esercizio 2025, con allegato il piano del personale da approvare contestualmente al bilancio stesso.
- la relazione Previsionale e Programmatica, rappresenta il documento di carattere generale volto ad illustrare i programmi che si intendono attuare nel periodo di riferimento, in rapporto alle caratteristiche ed ai possibili sviluppi dei servizi locale erogati e al sistema delle relazioni con i Comuni soci assicurando, nel segno della continuità, l'attuazione delle linee strategiche previste dai documenti di programmazione dei comuni soci. La relazione rappresenta, inoltre, il documento di riferimento per la predisposizione del bilancio preventivo per l'anno 2025 e del bilancio di previsione per il triennio 2025-2027.

La società, seguendo le indicazioni fornite dai Comuni Soci, sta continuando la propria politica di espansione sul territorio con l'obiettivo di diventare un punto di riferimento solido e funzionale per l'erogazione sei servizi pubblici in Brianza. Sono già in corso trattative con altri comuni con l'obiettivo di espandere il raggio di attività di ASSP principalmente nel settore delle farmacie ma, senza tralasciare la possibilità di realizzare tale espansione sia negli altri settori ove la società è già operante sia in nuovi settori nei quali la società può fornire un valido punto di riferimento per la gestione efficace ed efficiente dei servizi affidati ad ASSP dai comuni soci.

L'obiettivo di fondo è una gestione che sia in grado di coniugare efficacia ed efficienza con una dimensione di qualità ed appropriatezza degli interventi rispetto ai bisogni, interessi e diritti dei cittadini utenti dei servizi.

Al fine di fornire un quadro più completo nell'ambito di una visione prospettica degli obiettivi strategici della società è stata predisposta un'appendice al piano triennale che si estende per un ulteriore biennio fino al 2029 con una simulazione che ipotizza l'effettiva realizzazione delle prospettive di sviluppo in essere. L' allegato – IPOTESI DI PROSPETTIVE DI SVILUPPO FUTURO 2025-2029 si riferisce al piano di sviluppo territoriale e funzionale nel quale vengono illustrate le ipotesi di acquisizioni in fase di studio, gli obiettivi strategici per il futuro e i progetti di ampliamento ipotizzati con il relativo piano economico finanziario che dimostra la sostenibilità economico finanziaria del progetto ed i relativi vantaggi

RIFERIMENTI NORMATIVI

Le società in house sono aziende pubbliche costituite in forma societaria, il cui capitale è detenuto in toto o in parte, direttamente o indirettamente, da un ente pubblico che affida loro attività strumentali o di produzione.

La normativa di riferimento per le società “in house” è rappresentata dal Testo Unico Società Partecipate - **d.lgs. n. 175 del 2016** con il quale il legislatore è intervenuto per riordinare in modo organico ed unitario la materia delle società a partecipazione pubblica, fino a quel momento frammentaria e disomogenea

Il termine “in house” si riferisce alle società create o controllate direttamente da un ente pubblico, e il dibattito in corso verte **sulla definizione precisa di queste società e sulle attività commerciali in cui possono essere coinvolte.**

Una recente sentenza della Cassazione stabilisce che una società è considerata in house se è stata costituita da uno o più enti pubblici per fornire servizi pubblici, se solo gli stessi enti sono azionisti, e se svolge principalmente attività a beneficio degli enti partecipanti, con controlli gestionali simili a quelli esercitati dagli enti pubblici.

Perché una società sia considerata in house, devono essere presenti contemporaneamente tre requisiti:

- il capitale sociale deve essere interamente detenuto da enti pubblici che forniscono servizi pubblici, e lo statuto deve vietare la cessione di azioni a privati;
- la società deve svolgere principalmente attività a favore degli enti partecipanti, con eventuali attività accessorie che non hanno un impatto significativo sul mercato;
- la gestione deve essere sottoposta a controlli statutari simili a quelli esercitati dagli enti pubblici sui propri uffici - **controllo analogo**

La nozione di controllo analogo

Il “**controllo analogo**” è definito come un’influenza determinante sia sugli obiettivi strategici che sulle decisioni significative della società controllata.

In merito a questo concetto è importante notare che la giurisprudenza della Corte di giustizia, così come quella di legittimità, ha progressivamente specificato questa nozione. **Non si tratta di un controllo assoluto o perfettamente sovrapponibile a quello esercitato dall’ente pubblico sui propri organi e uffici interni, ma piuttosto di un’influenza determinante sulle decisioni strategiche e fondamentali della società.**

La Corte ha sottolineato che non può essere accettata un’interpretazione del controllo analogo che equipari la società di capitali a una mera estensione interna dell’ente pubblico, priva di autonomia e soggetta allo stesso potere gerarchico esercitato dall’amministrazione sui suoi uffici dipendenti. Questo perché il controllo analogo, inteso come simile ma non identico al controllo sull’ente pubblico, **è incompatibile con i principi di autonomia patrimoniale e attribuzione della personalità giuridica riconosciuti alle società di capitali.**

In altre parole, **il controllo analogo non è un controllo totale come su un ufficio pubblico né un controllo gerarchico, poiché si tratta del controllo di un soggetto esterno che rimane distinto da quello controllato.**

Di conseguenza, **l'obiettivo del controllo si limita alle decisioni fondamentali del soggetto controllato, influenzando sulla governance complessiva dell'attività della società in house per preservare le finalità pubbliche che la caratterizzano.**

La Corte ha inoltre evidenziato che, nonostante il carattere istituzionalmente servente della società in house come articolazione della PA da cui origina, essa mantiene una propria autonomia e personalità giuridica esterna rispetto all'ente pubblico.

In conclusione quest'ordinanza potrebbe influenzare il modo in cui le autorità affrontano casi simili in futuro, creando un precedente importante nel delicato equilibrio tra interessi pubblici e commerciali.

Si prevede che l'iter giuridico di questo caso possa portare a ulteriori approfondimenti sulla definizione e la gestione delle società partecipate, aprendo nuove prospettive nella regolamentazione delle Società in house.

Nell'ambito dei poteri dei Comuni Soci assume particolare rilevanza **la determinazione e le indicazioni degli stessi sulle decisioni strategiche e fondamentali della società**

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 Bilancio di previsione economico triennale.

Per ogni Società in house il Piano Programma ed il bilancio di previsione economico annuale e triennale sono, inoltre, strumenti preziosi per conformarsi ai dettati normativi che prevedono per le società in house una gestione uniformata a criteri di trasparenza, efficienza, economicità.

Il Piano Programma rappresenta, quindi, il principale documento di programmazione che ha come orizzonte temporale minimo il triennio i cui contenuti sono incentrati sull'esplicitazione degli obiettivi strategici ed operativi che caratterizzano la programmazione del triennio.

Si riporta, di seguito l'estratto dei documenti fondamentali della società relativi agli strumenti programmatici della Società.

Il Titolo VIII dello statuto della società è relativo a **“STRUMENTI PROGRAMMATICI BILANCIO E UTILI”** all'art.30 prevede:

(Piano programma, bilancio economico di previsione pluriennale, bilancio economico di previsione annuale)

Il piano programma deve contenere le scelte e gli obiettivi che la Società intende perseguire nel triennio entrante nel rispetto degli indirizzi ricevuti dall'Assemblea e/o dai Soci. Il bilancio economico di previsione pluriennale deve essere redatto in coerenza con il piano programma; deve, per quanto possibile articolarsi per singoli servizi pubblici locali ed eventualmente per progetti, mettendo in evidenza gli investimenti previsti e indicando le relative modalità di finanziamento; deve altresì comprendere, distintamente per esercizio, le previsioni dei costi e dei ricavi di gestione. Al bilancio economico di previsione annuale deve essere allegato il piano del personale che viene approvato contestualmente al bilancio stesso. Il bilancio economico di previsione annuale deve contenere i criteri per la ripartizione dei costi e dei ricavi comuni a più servizi pubblici locali. Il piano programma, il bilancio economico di previsione pluriennale ed il bilancio economico di previsione annuale sono da approvarsi a cura del Consiglio di Amministrazione e dell'Assemblea dei soci e sono da intendersi, rispettivamente, quali strumenti di programmazione e di controllo successivo della gestione, e quale formalizzazione della facoltà di indirizzo, programmazione, vigilanza e controllo Societario da parte degli organi degli Enti Soci. Il Direttore generale o, se non nominato, il dipendente incaricato, provvede alla redazione dell'eventuale bilancio infrannuale di assestamento del bilancio di previsione, illustrando le cause che potrebbero generare un risultato di esercizio diverso da quello atteso e proponendo i correttivi più opportuni. Anche detto bilancio di assestamento sarà

preventivamente trasmesso agli Enti Soci e successivamente approvato dall'Organo amministrativo e dall'Assemblea.

PATTI PARASOCIALI PER L'ESERCIZIO DEL *CONTROLLO ANALOGO* CONGIUNTO, EX ART 2 CO1 LETT D) D.LGS. 175 / 2016, E LA GOVERNANCE DELLA SOCIETA' ASSP SPA

Art. 5) POTERI DI INDIRIZZO, COORDINAMENTO E GESTIONE E CONTROLLO DA PARTE DEI SOCI

1. Gli Enti Soci esercitano congiuntamente e/o disgiuntamente i seguenti poteri:

- possono chiedere agli Organi Societari della Società informazioni sulle attività della Società con particolare riferimento alle questioni inerenti i Servizi e le Attività oggetto di affidamento diretto "in house";
- partecipano al Comitato Tecnico di Controllo, secondo i termini e le modalità previsti dall'art. 29 dello Statuto Sociale.

2. Il Comitato Tecnico di Controllo verifica lo stato di attuazione degli obiettivi, anche sotto il profilo dell'efficacia, della qualità dei servizi erogati, dell'efficienza ed economicità di gestione, acquisisce periodicamente informazioni, anche mediante Report periodici, sull'assetto organizzativo della Società e sulle politiche di assunzione e reclutamento del personale.

Art. 6) COMPITI DEL COMITATO TECNICO DI CONTROLLO

1. Il Comitato Tecnico di Controllo, in conformità a quanto delineato nello Statuto sociale e nel Regolamento per il Controllo analogo, ha poteri di iniziativa (controllo "ex ante"), di monitoraggio (controllo "contestuale") e di verifica (controllo "ex post") sull'attività della Società e sull'operato dell'Organo Amministrativo.

2. Il Comitato esprime un proprio parere a maggioranza dei componenti sugli atti di competenza dell'Assemblea e su tutti gli Atti del CdA cui è richiesta la sua preventiva autorizzazione.

3. A richiesta del Comitato, quest'ultimo si confronta con il Collegio Sindacale e/o con il Revisore Contabile e/o con l'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231 / 2001.

4. Per lo svolgimento delle proprie attività di cui al precedente comma il Comitato può richiedere alla Società ogni informazione e documentazione necessaria a supporto della propria attività, con particolare riferimento alle questioni inerenti i Servizi e le Attività oggetto di affidamento diretto "in house".

REGOLAMENTO PER IL CONTROLLO ANALOGO DA PARTE DEGLI ENTI SOCI

Art. 4 Controllo preventivo

1. La Società entro il 15 dicembre di ogni anno è tenuta ad inviare al Comitato Tecnico di Controllo ed ai comuni Soci la RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA e l'allegato Piano economico di gestione riferito all'esercizio successivo.

2. Tale termine, per comprovati e giustificati motivi che saranno esplicitati nella premessa alla RELAZIONE testé citata, potrà essere prorogato di 90 giorni lavorativi consecutivi.

3. Entro quindici giorni dalla ricezione della Relazione previsionale e programmatica, il Presidente della Società ha l'obbligo di convocare secondo le norme dello statuto, l'Assemblea dei Soci, per discutere e deliberare la stessa con l'annesso piano economico di gestione, nonché gli eventuali pareri ed osservazioni ricevuti dal Comitato.

4. Per quanto non contemplato dal presente articolo, si applicano in quanto compatibili le disposizioni previste dallo Statuto della Società.

CONTESTO IN CUI OPERA LA SOCIETA'

ASSP s.p.a. ha sede in Via G. Garibaldi 20 a Cesano Maderno, e da oltre vent'anni si impegna ad essere vicina ai cittadini attraverso la fornitura di numerosi servizi pubblici quali: la gestione di farmacie comunali, gestione servizi cimiteriali, gestione delle aree di sosta a pagamento e gestione del canone unico di pubblicità e del servizio affissioni.

Mentre alla sua nascita vedeva come componente fondamentale della sua attività la distribuzione del gas a mezzo di reti urbane, con successive delibere ha ricevuto l'affidamento di differenti attività di servizio:

gestione di 8 Farmacie Comunali presenti sul territorio di Cesano Maderno, Varedo, e Meda e Limbiate;

gestione e manutenzione ordinaria dei cimiteri di Cesano Maderno, servizi cimiteriali, costruzione e concessione di manufatti per la sepoltura;

gestione del servizio pubblicità e affissioni;

gestione del servizio di sosta a pagamento sul territorio di Cesano Maderno e Meda.

Nel 2003 l'ASSP ha conferito alla partecipata AEB Trading S.p.A. il ramo d'azienda di vendita gas mentre nel 2014 si è conclusa l'operazione di conferimento del ramo d'azienda distribuzione gas in Gelsia Reti Srl, ora Reti Più Srl.

I Soci di ASSP s.p.a. sono: il Comune di Cesano Maderno (che detiene il 99,7%), il Comune di Meda (0,1%), il Comune di Varedo (0,1%) e il Comune di Limbiate (0,1%).

ASSP s.p.a. è una Società al servizio dei cittadini dal 1996. Mentre alla sua nascita vedeva come componente fondamentale della sua attività la distribuzione del gas a mezzo di reti urbane, nel corso di oltre vent'anni di storia ASSP s.p.a. ha mutato il proprio core-business, concentrando sforzi ed attenzioni sulla gestione dei seguenti servizi:

- Gestione delle farmacie comunali, di cui 4 nel Comune di Cesano Maderno, 1 nel comune di Meda, 1 nel comune di Varedo, 2 nel Comune di Limbiate.

- Gestione dei cimiteri nel Comune di Cesano Maderno.

- Gestione del canone unico di esposizione pubblicitaria e delle pubbliche affissioni nel Comune di Cesano Maderno.

- gestione della sosta veicolare a pagamento nel Comune di Cesano Maderno e nel Comune di Meda.

La Società ha la sua sede principale in Via Garibaldi, 20 a Cesano Maderno, che rappresenta anche la sua sede legale, ed agisce per mezzo delle seguenti sedi secondarie:

- Cesano Maderno (MB), Piazza Procaccini, 5

- Cesano Maderno (MB), Via Cesare Battisti, 50

- Cesano Maderno (MB), Via Don Luigi Viganò, 72

- Cesano Maderno (MB), Via Santa Lucia 2/c

- Cesano Maderno (MB), Viale Rimembranze
- Cesano Maderno (MB), Via Cavallotti, 30
- Cesano Maderno (MB), Via E. Fermi, 8
- Meda (MB), Via Indipendenza, 105
- Varedo (MB), Via Como, 16/18
- Limbiate (MB), Viale dei Mille, 117
- Limbiate (MB), Via Trieste 131, ang. via Gargano

Relativamente alla compagine societaria, ASSP s.p.a. è una Società a totale partecipazione pubblica c.d. in house, dotata di uno statuto, redatto ai sensi del D.Lgs 175/2016 e s.m.i. su cui i Soci (i Comuni di Cesano Maderno, che detiene la direzione ed il coordinamento, Meda, Varedo e Limbiate), attraverso il controllo analogo, esercitano un'influenza determinante sia sugli obiettivi strategici che sulle decisioni significative della Società.

Il comparto di riferimento in cui opera principalmente la Società è quello delle farmacie, un impegno declinato nell'esigenza di contemperare la sostenibilità finanziaria con un'offerta di servizi e iniziative alle comunità nelle quali la Società opera, che – considerando unicamente i territori in cui ASSP s.p.a. ha sede – rappresentano circa 1% della popolazione lombarda e quasi il 9% dei residenti in provincia di Monza e Brianza.

DATI SOCIETARI

ASSP s.p.a.

Sede legale: Cesano Maderno (MB) Via Garibaldi 20

Iscrizione Camera di Commercio di MONZA E BRIANZA

N° iscrizione Registro Imprese: 02585280965

N° REA: MB-1497643

Indirizzo PEC: assp.spa@pec.assp.it

ASSP s.p.a. aderisce a:

- Assofarm (Federazione Aziende e Servizi Socio-Farmaceutici);
- Confservizi Cispel Lombardia.

PIANO PROGRAMMA - OBIETTIVI

Il piano programma deve contenere le scelte e gli obiettivi che la società intende perseguire nel triennio entrante nel rispetto degli indirizzi ricevuti dall'Assemblea e dai Soci. Il piano ha natura pluriennale, ma non statica, sarà, pertanto, sottoposto ad aggiornamenti contestualmente alle revisioni del bilancio pluriennale, in coerenza con gli eventuali aggiornamenti delle linee guida dei Comuni di Soci e delle indicazioni del CDA aziendale garantendo, comunque la sostenibilità dal punto di vista economico e finanziario.

Il piano programma, previsto quale atto obbligatorio dal legislatore, rappresenta un tentativo delle aziende pubbliche di sviluppare adeguati strumenti di programmazione e controllo di gestione in grado di guidare l'amministrazione verso l'adozione di una gestione per obiettivi.

L'art. 30 dello Statuto Aziendale definisce l'oggetto e i contenuti del Piano Programma, precisando che questo documento costituisce lo strumento di programmazione generale con il quale la società individua le scelte e gli obiettivi da perseguire nel triennio entrante nel rispetto degli indirizzi ricevuti dall'Assemblea e/o dai soci.

Il presente documento rappresenta, quindi, lo strumento che permette l'attività di guida strategica ed operativa della Società, e costituisce, nel rispetto del principio del coordinamento e coerenza dei documenti di bilancio, il presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione.

Nell'ambito del progetto di ampliamento dell'attività di gestione di ASSP, la società ha avviato diverse interlocuzioni con i comuni del territorio che gestiscono servizi analoghi a quelli gestiti da ASSP al fine di acquisirne la gestione attraverso appositi contratti di servizio nel rispetto della normativa in materia. Al momento di redazione del presente documento, però, nessun atto formale è stato già definito. Il piano, pertanto, si basa esclusivamente sui servizi per i quali ASSP ha già la gestione. Al fine di un'esposizione completa che tenga conto anche delle prospettive di sviluppo in essere è stato predisposto un allegato al piano – IPOTESI DI PROSPETTIVE DI SVILUPPO FUTURO nel quale vengono illustrate le ipotesi di acquisizioni in fase di studio ed il relativo piano economico finanziario che ne dimostra la sostenibilità economico finanziaria evidenziando i vantaggi gestionali per la società in termini di:

Aumento del potere contrattuale vs clienti e fornitori

Economie di scala e utilizzo eccessi di capacità produttiva

Ampliamento del mercato (entrata in nuovi mercati o in nuovi settori)

Aumento della competitività di mercato grazie all'acquisizione di maggiore know-how e nuove competenze.

Coordinamento delle attività (es.: specializzazione di mercato, specializzazione linee produttive, integrazione verticale)

Condivisione delle risorse e risparmio di costi (es: amministrazione, fiscale, personale, forza vendita, ecc.)

INDIRIZZI STRATEGICI

Al fine di poter redigere il Piano Programma in coerenza con le linee strategiche delle Amministrazioni Comunali Socie è necessario prendere il via dalle linee programmatiche 2025-2027 approvate dai Consiglio Comunali e le disposizioni che negli anni sono state fornite all'azienda dagli uffici dei comuni soci.

Il Comune di Cesano Maderno, in qualità di socio di maggioranza e gli altri comuni Soci che esercitano il controllo analogo, hanno predisposto e assegnato a questa società i seguenti obiettivi specifici per ASSP Spa – società controllata in partecipazione diretta:

Flussi informativi

La società dovrà provvedere tempestivamente alla trasmissione al Comune, di ogni informazione e/o documento utile o necessario all'esercizio delle funzioni di controllo, all'assolvimento di adempimenti o all'acquisizione di elementi conoscitivi.

In particolare:

• ASSP spa ottempera alla puntuale trasmissione ai servizi comunali delle informazioni e documenti di cui questi ultimi hanno necessità per l'espletamento dell'attività amministrativa, nonché in relazione ad obblighi di comunicazione, controllo e pubblicità previsti dalle norme in vigore. Per la raccolta e la trasmissione dei dati le società ed enti si attengono agli standard eventualmente indicati dal Comune.

La Società ha già predisposto negli anni passati un flusso di dati ed informazioni verso i Comuni Soci in relazione agli obblighi di comunicazione, controllo e pubblicità previsti dalle norme in vigore, sia in relazione alla comunicazione dei dati necessari per le verifiche dei flussi economici e finanziari e la regolazione dei rapporti economici come previsto dagli specifici contratti di servizio. ASSP si impegna a mantenere ed implementare il flusso di dati ai Comuni soci al fine di consentire agli stessi il corretto espletamento dell'attività amministrativa relativa alle società partecipate.

• ASSP spa trasmette al Comune le informazioni necessarie alla redazione del bilancio di previsione, del rendiconto della gestione, del bilancio consolidato del Gruppo Comune di Cesano Maderno, dei questionari al bilancio ed al rendiconto richiesti dalla Corte dei Conti al Collegio dei Revisori, nonché necessari per ad ogni altro adempimento od attività di controllo.

La società ha attivato e alimenta, in modo costante, tutte le informazioni necessarie alla redazione di tutti i documenti contabili dei Comuni di riferimento sia relativi al bilancio societario per la redazione del bilancio consolidato sia ai dati, riepiloghi, e ogni altra informazione utile al fine di procedere alla compilazione di questionari, rendiconti o altra documentazione richiesta dagli organi di controllo dei Comuni soci.

• ASSP trasmette puntualmente al Comune le informazioni necessarie al controllo concomitante e successivo dell'attuazione dei contratti di servizio, comunque denominati, e degli affidamenti in corso di esecuzione.

La Società ha già predisposto negli anni passati un flusso di dati ed informazioni verso i Comuni soci in relazione ai servizi espletati per loro conto sia in relazione agli obblighi di comunicazione, controllo e pubblicità previsti dalle norme in vigore, sia in relazione alla comunicazione dei dati necessari per le verifiche dei flussi economici e finanziari e la regolazione dei rapporti economici come previsto dagli specifici contratti di servizio.

Sulla base degli obiettivi assegnati, al fine di garantire il costante flusso di informazioni utili all'esercizio delle funzioni di controllo e di assolvimento di adempimenti e acquisizione di elementi conoscitivi, la società intende avviare una implementazione di un sistema di un controllo gestione che evidenzii i costi e le marginalità delle diverse aree di attività gestite della società;

Il Comune socio di maggioranza, inoltre ha indicato, con apposita pec del 17 marzo 2025, gli Indirizzi per la redazione del Piano Programma 2025-2027:

Con la presente il socio di maggioranza intende fornire gli indirizzi strategici di medio termine per la redazione del Piano Programma previsto dall'art. 30 dello statuto della Società.

GESTIONE PARCHEGGI

(contratto rep. n.389 del 21.12.2021)

- Sviluppo di sinergie anche con i comuni soci per la gestione dei parcheggi;
- Riorganizzazione della sosta nell'area urbana centrale e in quelle in prossimità della stazione ferroviaria in attuazione del Piano Urbano Parcheggi (P.U.P.), in fase di redazione;
- Presa in carico nel corso dell'esercizio 2025 delle seguenti aree di sosta veicolare a pagamento:
 - parcheggio interrato di via Santa Maria – piano primo e secondo interrato;
 - parcheggio via Monteverdi (centro commerciale Il Gigante) – piano primo;
- Realizzazione di infrastrutture per l'accesso automatizzato all'interno delle due aree di parcheggio sopra indicate.
- Presa in carico di nuovi parcheggi previsti all'interno del Piano Urbano Parcheggi (P.U.P.), in fase di redazione.

GESTIONE CIMITERI

(contratto rep. n.411 del 01.12.2022)

- Sviluppo di sinergie anche con i comuni soci per la gestione dei cimiteri;
- Attuazione del nuovo Piano cimiteriale di Cassina Savina;
- Programmazione del nuovo Piano cimiteriale del centro cittadino.

GESTIONE FARMACIE

(contratto rep. n. 378 del 08.02.2021)

- Consolidamento e miglioramento del proprio posizionamento sul mercato;
- Rafforzamento della rete delle farmacie comunali, con sviluppo di accordi e sinergie con altre amministrazioni comunali anche ricorrendo all'acquisizione della gestione di nuove farmacie, al fine di:
 - aumentare le economie di scala;
 - aumentare la redditività dell'azienda;

- migliorare la performance finanziaria.

- Revisione della pianta organica delle sedi: implementazione ed avviamento di una nuova farmacia comunale presso il quartiere Snia e contestuale realizzazione di un poliambulatorio adiacente per il rafforzamento dell'attività della stessa;
- Rafforzamento organizzativo della struttura e presidio coerente con gli obiettivi aziendali.

Sulla base degli indirizzi forniti sono stati elaborati gli obiettivi e i risultati previsti nel triennio come segue:

Obiettivi economico finanziari

mantenimento del risultato di esercizio positivo (voce E23 del Conto Economico)

Il risultato d'esercizio risultante dai bilanci ASSP degli ultimi anni è risultato sempre positivo come risulta dal seguente prospetto riepilogativo

ASSP SPA - CONTO ECONOMICO GENERALE	Previsione 2025	Budget 2024	31/12/2023	31/12/2022
RISULTATO DELL'ESERCIZIO	430.777	511.200	795.896	403.921

Dall'analisi dei risultati d'esercizio dal 2022 risulta evidente come, dopo il picco dell'anno 2023, dovuto principalmente ai proventi straordinari legati alle sopravvenienze derivanti dalla positiva conclusione della vertenza con AEB e i conseguenti maggiori rendimenti delle risorse finanziarie acquisite, il risultato atteso per il 2025, in assenza di interventi strutturali di gestione ritorna ai livelli ordinari dell'esercizio 2022 con un ridotto margine positivo.

E' necessario evidenziare che il risultato del budget 2025 è positivamente condizionato dal rendimento delle risorse finanziarie che si sono rese disponibili a seguito della predetta transazione AEB che però, sono destinate a ridursi drasticamente dopo l'erogazione ai Comuni soci del dividendo straordinario di 7.525 migliaia di € già deliberato che sarà erogato nel corso del 2025.

Dai risultati degli ultimi esercizi risulta evidente che la società comunque può contare su una solida redditività della gestione caratteristica e le oscillazioni del risultato d'esercizio sono, in genere, imputabili a fattori non derivanti dalla gestione caratteristica e, pertanto non ripetibili.

La previsione del risultato d'esercizio risultante dal bilancio di previsione triennale che si propone, in correlazione al presente piano, è in linea con il periodo precedente e conferma l'obiettivo di mantenimento del risultato positivo d'esercizio ma evidenzia anche la necessità di un intervento strutturale che tenda a recuperare i margini di redditività, specialmente nel settore di farmacie e conferma la necessità di una strategia di espansione mediante un progetto di aggregazione/acquisizioni che dovrà essere il principale obiettivo dei prossimi anni.

Mantenimento della gestione caratteristica positiva (differenza voci A e B del Conto Economico)

La gestione caratteristica della società, utilizzando i principi contabile relativi al bilancio civilistico adottato, è determinata considerando la differenza tra valori e costi della produzione. Tale risultato, ovvero reddito operativo o reddito economico, costituisce un indicatore economico fondamentale per valutare la redditività operativa di un'azienda. Esso rappresenta il risultato economico generato dalle attività operative principali, escludendo gli effetti delle componenti straordinarie e delle politiche fiscali e finanziarie così determinato:

ASSP SPA - CONTO ECONOMICO GENERALE	Budget 2025	31/08/2024	Budget 2024	31/12/2023
A) VALORE DELLA PRODUZIONE				
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)	12.853.717	7.839.735	12.042.000	11.899.789
B) COSTI DELLA PRODUZIONE				
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)	12.536.868	7.632.518	11.667.300	11.517.139
DIFFERENZA TRA VALORI E COSTI (A-B)	316.849	207.217	374.700	382.650

L'importo del risultato della gestione caratteristica della società è determinato dalla differenza tra le voci A) e B) del conto economico che registrano:

A) Valore della produzione: tutto quello che l'impresa ha fatto e che ha creato un valore attraverso un processo produttivo. Possono essere quattro le fonti che generano questo valore:

1. Ricavi delle vendite prodotto beni o servizi e li ha venduti. produzione che si è trasformata in ricavi
2. Variazioni di rimanenze prodotti finiti/semilavorati/lavori in corso: merci che l'impresa non ha ancora venduto. Questa voce ci permette di capire se il magazzino è aumentato o diminuito rispetto all'anno precedente.
3. Incrementi di immobilizzazioni per effetto di lavorazioni fatte internamente all'impresa: migliorie apportate a delle immobilizzazioni (stabilimento, materiale, macchinari...) che hanno richiesto l'impiego di forza lavoro
4. altri ricavi e proventi: voce di vari e eventuali proventi che non sono compresi nelle voci sopra citate

B) costi della produzione, ovvero costi sostenuti dall'impresa durante l'anno. Possono essere molteplici e sono raggruppati secondo le seguenti categorie:

1. materie prime
2. servizi
3. godimenti di beni di terzi, come, per esempio, l'affitto dei locali in cui l'impresa opera
4. personale
5. ammortamenti e svalutazioni
6. variazioni rimanenze di materie prime
7. accantonamenti per proteggersi da futuri rischi
8. oneri diversi di gestione come rimborsi spese per l'amministratore

Per il prossimo triennio la previsione conferma il trend positivo della differenza tra valore e costi della produzione come di seguito indicato

ASSP SPA - CONTO ECONOMICO GENERALE	Previsione 2025	Previsione 2026	Previsione 2027
A) VALORE DELLA PRODUZIONE			
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)	12.853.717	12.413.609	12.533.438
B) COSTI DELLA PRODUZIONE			
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)	12.536.868	12.043.047	12.152.016
DIFFERENZA TRA VALORI E COSTI (A-B)	316.849	370.562	381.422

Dal punto di vista finanziario l'azienda mantiene una situazione molto positiva con assenza di finanziamenti esterni e una giacenza sempre positiva come meglio evidenziato nell'apposito piano finanziario allegato.

Il reddito operativo risulta sempre positivo negli ultimi esercizi così come il risultato d'esercizio, come risulta dalla tabella:

ASSP S.p.A. -							
	2024 (Bilancio di previsione)	2023	2022	2021	2020	2019	2018
marginale operativo (differenza tra valore e costi della produzione)	374.700,00	382.652,00	527.529,00	506.346,00	176.322,00	309.304,00	577.704,00
Risultato d'esercizio	511.200,00	795.898,00	403.921,00	504.507,00	562.558,00	2.383.336,00	1.877.373,00

Ciascuna delle voci elencate sarà dettagliata nei prospetti di bilanci.

Preme anche sottolineare che il presente Piano Programma fa proprie alcune indicazioni fornite, dalle Amministrazioni Comunali con particolare in riferimento all'auto sostenibilità delle singole aree di attività della società, obiettivo che tendenzialmente ASSP sta tentando di raggiungere, nei limiti indicati nei contratti di servizio sottoscritti con i comuni soci, e della natura prettamente sociale di alcuni servizi svolti.

A tal proposito si rileva che non vi è alcuna disposizione normativa e/o statutaria che preveda l'obbligo del pareggio del bilancio per singoli settori, ma esclusivamente la rilevazione separata dei costi e dei ricavi relativi a ciascun servizio ai fini della dimostrazione del risultato economico di esercizio di ciascuna gestione. Alla stessa stregua si evidenzia, in forma antitetica a quanto sopra rilevato, che, nell'affidamento dei servizi alla propria Società in house, l'ente deve verificarne la economicità e la congruità e, allo stesso tempo, prevederne almeno la copertura dei costi, al fine di evitare il dissesto finanziario della sua azienda speciale per cui sarebbe chiamato, in un secondo tempo, a coprire direttamente le perdite.

ASSP si è sempre impegnata a gestire la propria attività a criteri di efficacia, efficienza ed economicità con il principale obiettivo di soddisfare le esigenze e i bisogni dei Cittadini-utenti garantendo, nel contempo, l'equilibrio economico in relazione a tutti i servizi erogati.

Risulta, infatti, fisiologico che, entro limiti quantitativi accettabili, settori più remunerativi compensino altri settori strutturalmente in perdita in ragione delle loro finalità più marcatamente sociali.

Nella predisposizione del presente Piano Programma, la società ha tenuto conto anche delle disposizioni normative effettivamente applicabili all'azienda, nonché delle indicazioni risultanti relative ai settori specifici in cui opera la società che sono stati utilizzati come linee di indirizzo preminenti.

OBIETTIVI SPESE DI PERSONALE

L'Ente fissa come obiettivo annuale e pluriennale sulle spese per il personale il rispetto del mantenimento del contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale, tenuto conto di quanto stabilito all'articolo 25 del D.lgs 175/2016, ovvero delle eventuali disposizioni che stabiliscono divieti o limitazioni alle assunzioni di personale.

Il capitale umano rappresenta per ASSP un elemento fondamentale per lo sviluppo della Società e pertanto la società ritiene determinante investire sulle risorse umane per rilanciare e rendere più efficaci i servizi resi ai cittadini, puntando sugli interventi che la società ritiene, anche per il triennio 2025-2027, uno dei primi fattori del successo che hanno caratterizzato la società in questi ultimi anni.

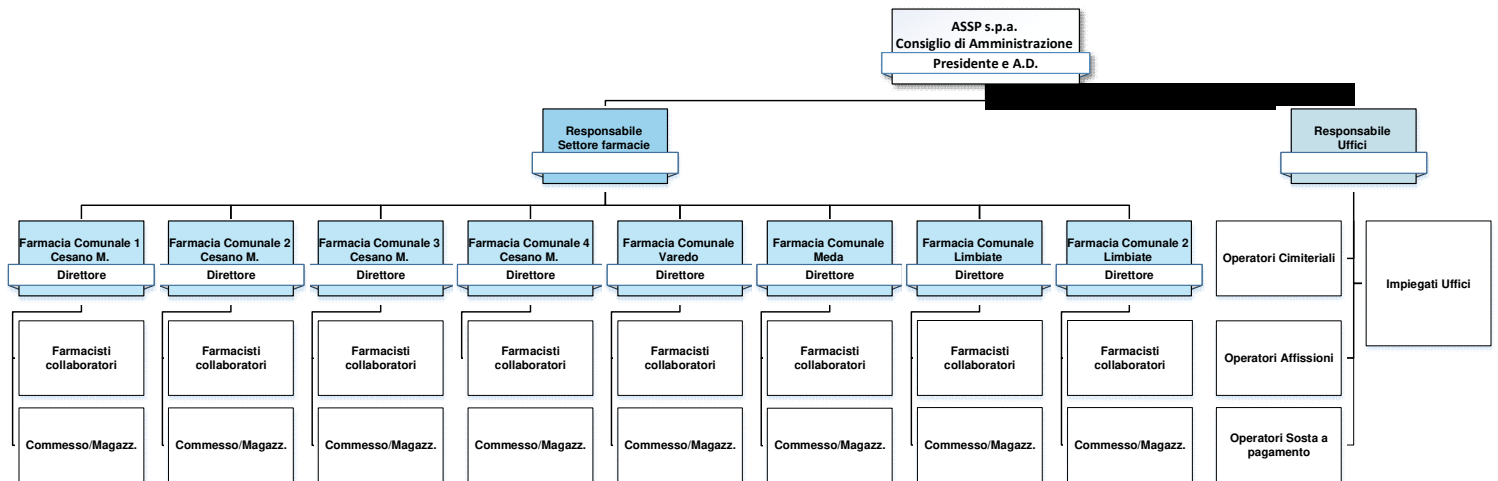
Per quanto riguarda le spese per il personale la società rispetta e mantiene i relativi oneri in base alle previsioni degli specifici contratti nazionali di lavoro applicabili alle singole categorie. I rapporti con le Organizzazioni Sindacali di categoria continuano a svolgersi in un clima costruttivo e di collaborazione. Nell'ambito degli accordi di secondo livello è stato firmato un innovativo contratto integrativo aziendale contenente anche l'accordo sul premio di produttività.

Si elencano di seguito le principali azioni in corso, o da porre in essere nel triennio, inerenti alle politiche di gestione del personale.

- È iniziato da qualche anno la riqualificazione professionale dei dipendenti della società che la società vuole gestire in un'ottica di medio/lungo periodo formando e responsabilizzando secondo criteri di merito le maestranze della società. Sarà certamente necessario procedere ad adeguamenti dell'organigramma aziendale, pertanto, è possibile che alcune figure siano correttamente inquadrare in livelli superiori a seguito di nuove assunzioni di responsabilità.
- Fare sistema all'interno della farmacia e con le altre farmacie attraverso l'informazione, politiche trasparenti ed il coinvolgimento di tutto il personale nei progetti di trasformazione e di sviluppo societari. Sono stati creati e verrà incrementata la formazione di gruppi di lavoro sulle attività in farmacia per il miglioramento e l'ottimizzazione delle attività.
- Per tutto il personale di farmacia è nostra intenzione proseguire con il proporre corsi di aggiornamento, sulle dinamiche di gruppo, sugli approvvigionamenti, sul rapporto empatico col cliente, sul comportamento comunicazionale in farmacia, sulle tecniche gestionali e in particolare su tecniche di vendita, di accoglienza e consiglio al cliente.
- La formazione è un obiettivo prioritario per l'azienda. Il personale della società ha volontà di crescere, disponibilità ad apprendere e a fare di più. Abbiamo raccolto questa disponibilità e stiamo puntando, a creare un gruppo più dinamico e più preparato, dove i singoli siano in grado di svolgere più funzioni per ottimizzare le risorse a disposizione anche attraverso una diversa e più razionale redistribuzione dei carichi di lavoro.
- Si prevede la progressiva stabilizzazione dei rapporti di lavoro al fine di avere personale stabile e formato in maniera più efficace e funzionale. Nel prossimo triennio si ritiene opportuno procedere alla stabilizzazione di ulteriori figure di farmacista collaboratore mantenendo a tempo determinato solo alcuni dipendenti per la necessaria flessibilità temporanea.

- Ampliamento della pianta organica per coprire le necessità di personale in previsione delle nuove unità da aprire.

Struttura organizzativa 2024 - Organigramma aziendale



Struttura organizzativa 2024 – Organico

UFFICI SOCIETARI	
QUADRO	RESP. SEGRETERIA SOCIETARIA, AFFARI GENERALI, CIMITERO, PERSONALE
IMPIEGATO 7° LIV	RESP. PUBBLICITA' E AFFISSIONI, AREE SOSTA A PAGAMENTO, MANUTENZIONI
IMPIEGATO 6° LIV	COORDINATRICE UFFICIO AMMINISTRATIVO
IMPIEGATO 5° LIV	ADDETTA UFF AMMINISTRATIVO
IMPIEGATO 5° LIV	ADDETTA UFF AMMINISTRATIVO
IMPIEGATO 3° LIV	ADDETTA UFF AMMINISTRATIVO
IMPIEGATO 1° LIV	ADDETTO
CIMITERO, AFFISSIONI, PARCHEGGI A PAGAMENTO, FATTORINO	
COORDINATORE 4° LIV	COORDINATORE OPERAI, ADDETTO SCASSETTO PARCOMETRI E CONTEGGIO INCASSI, REPERIBILITA'
OPERAIO 3° LIV	OPERATORE CIMITERIALE, SOSTITUTO AFFISSIONI
OPERAIO 3° LIV	OPERATORE CIMITERIALE
OPERAIO 3° LIV	OPERATORE CIMITERIALE, SOSTITUTO FATTORINO, REPERIBILITA'
OPERAIO 3° LIV	FATTORINO, OPERATORE CIMITERIALE, REPERIBILITA'
OPERAIO 2° LIV	AUSILIARIO SOSTA
OPERAIO 2° LIV	ADDETTO AFFISSIONI, AIUTO CIMITERI
FARMACIE	
LIV 1Q	DIR. F1 CESANO - RESPONSABILE SETTORE FARMACIE
FARMACIA 1 CESANO MADERNO	
LIV 1°	FARMACISTA COLLABORATORE
LIV 1°	FARMACISTA COLLABORATORE
LIV 1°	FARMACISTA COLLABORATORE
LIV 3°	COMMESSE/MAGAZZINIERE
FARMACIA 2 CESANO MADERNO	
1° LIV 1Q	FARMACISTA DIRETTORE
LIV 1°	FARMACISTA COLLABORATORE
LIV 3°	COMMESSE/MAGAZZINIERE
FARMACIA 3 CESANO MADERNO	
1° LIV 1Q	FARMACISTA DIRETTORE
LIV 1°	FARMACISTA COLLABORATORE - maternità
LIV 1°	FARMACISTA COLLABORATORE - t.d. sost. maternità
LIV 3°	COMMESSE/MAGAZZINIERE - p.t.
FARMACIA 4 CESANO MADERNO	
1° LIV 1S	FARMACISTA DIRETTORE
LIV 1°	FARMACISTA COLLABORATORE
LIV 3°	COMMESSE/MAGAZZINIERE - p.t.
FARMACIA VAREDO	
1° LIV 1S	FARMACISTA DIRETTORE
LIV 1C	FARMACISTA COLLABORATORE - p.t.
LIV 5°	COMMESSE/MAGAZZINIERE
FARMACIA MEDA	
1° LIV 1S	FARMACISTA DIRETTORE
LIV 1°	FARMACISTA COLLABORATORE
LIV 1°	FARMACISTA COLLABORATORE
LIV 1°	FARMACISTA COLLABORATORE
LIV 1°	FARMACISTA COLLABORATORE
LIV 1°	FARMACISTA COLLABORATORE - p.t.
LIV 5°	COMMESSE/MAGAZZINIERE
FARMACIA 1 LIMBIATE	
1° LIV 1S	FARMACISTA DIRETTORE - maternità
LIV 1°	FARMACISTA COLLABORATORE - sost. Direttore
LIV 1°	FARMACISTA COLLABORATORE
LIV 5°	COMMESSE/MAGAZZINIERE
FARMACIA 2 LIMBIATE	
1° LIV 1S	FARMACISTA DIRETTORE
LIV 1°	FARMACISTA COLLABORATORE
LIV 1°	FARMACISTA COLLABORATORE - p.t.
LIV 1°	FARMACISTA COLLABORATORE - p.t., tempo det.
LIV 5°	COMMESSE/MAGAZZINIERE
LIV 5°	COMMESSE/MAGAZZINIERE - tempo determinato

OBIETTIVI DI SERVIZIO

Servizio di gestione farmacie comunali: ampliamento dei punti vendita sul territorio comunale mediante un nuovo progetto di aggregazione/acquisizione delle varie farmacie pubbliche esistenti sul territorio (verificando il rispetto della normativa in materia) e consolidamento dello standard di vendita degli ultimi tre anni.

Il servizio di gestione delle farmacie rappresenta l'attività prevalente della società i relativi ricavi, infatti rappresentano l'88,77% dei ricavi complessivi (dati bilancio 2023) e rappresenta un valore in continua crescita. Come evidenziato nella tabella seguente.

Gli ultimi tre anni hanno rappresentato un periodo molto complicato per il settore delle farmacie, con molte incertezze sugli sviluppi futuri del fatturato. Le farmacie in gestione ad ASSP sono riuscite, comunque, a sviluppare un fatturato in deciso incremento e a mantenere una buona posizione sul mercato grazie alla estrema attenzione nella gestione e nell'adeguamento costante alle dinamiche di mercato riuscendo a cogliere le necessità della clientela e a dare risposte adeguate.

Le Farmacie comunali si pongono come anello terminale del canale distributivo, a diretto contatto con i consumatori finali. Lo stretto legame dei cittadini con gli operatori dei punti vendita ha prodotto una buona fidelizzazione della clientela e si riscontra un buon grado di soddisfazione e gradimento dei servizi offerti. In questa ottica le farmacie della società dovranno continuare a perseguire l'obiettivo di ottimizzare e consolidare l'economicità e la redditività;

Nel corso del 2024 sono state avviate nuove iniziative al fine di rendere ancora più rilevante il rapporto con gli utenti delle farmacie con nuovi strumenti tendenti alla fidelizzazione con i punti vendita. E' stata avviata la realizzazione della carta fedeltà unica per tutte le farmacie gestite da ASSP con la possibilità per gli utenti di cumulare punti e ottenere sconti sugli acquisti e aderire alle promozioni e alle campagne informative promosse dalle farmacie. Nel corso del 2025, inoltre si attiverà la nuova carta "bonus Bebé" che i Comuni soci potranno consegnare ai nuovi nati e che darà diritto, oltre ad un kit di benvenuto contenente prodotti per la prima infanzia, la possibilità di fare acquisti per un importo di 50 € nelle farmacie del gruppo.

Sempre nell'ambito delle politiche di fidelizzazione degli utenti, a fine 2024 sono state poste in vendita presso tutte le farmacie del gruppo delle "carte regalo" di valore variabile che gli utenti possono acquistare e consentono al possessore di fare acquisti presso qualsiasi farmacia con utilizzo della carta regalo.

Queste iniziative pur comportando un onere iniziale a carico della società tendono a costituire un legame di fidelizzazione con le farmacie che, nel lungo periodo porteranno sicuri benefici in relazione al volume di vendite.

Le linee guida dei Comuni Soci sono, come noto, indirizzate ad assicurare ai cittadini servizi inerenti alle prestazioni farmaceutiche, sempre nel rispetto dei principi di uguaglianza, imparzialità, continuità, partecipazione, efficienza ed efficacia.

Le farmacie della società, pertanto, continueranno ad accrescere le proprie competenze dirette, oltre che all'approvvigionamento e la vendita dei farmaci, anche alla consulenza sull'uso dei medicinali e sulla loro scelta alla preparazione di galenici e alle iniziative di prevenzione e educazione della salute.

I ricavi delle farmacie sono costituiti da:

- 1) ricavi per vendite dirette all'utenza di prodotti farmaceutici e di prodotti parafarmaceutici come integratori alimentari, cosmetici, apparecchiature ed attrezzature medicali, ecc.
- 2) ricavi per conto del Servizio Sanitario Nazionale (c.d. "vendite convenzionate")

- 3) ricavi per servizi: tale tipologia di ricavi, in passato marginale per le farmacie, ha visto un importante incremento durante il periodo pandemico, grazie all'avvento dei tamponi antigenici prima e delle vaccinazioni anti-Covid19 successivamente. Ad oggi tali servizi continuano ad essere prestati agli Utenti aggiungendosi al servizio autoanalisi, telemedicina, test delle intolleranze etc.

Nell'ambito dell'obiettivo di ampliamento dei flussi informativi relativi ai servizi comunali gestiti, ASSP prosegue, in particolare per le farmacie, il percorso continuo di revisione/adeguamento delle procedure e dei processi, principalmente legate agli acquisiti, per allineare l'attività alle misure di controllo, di trasparenza ed anticorruzione prevista dalla normativa degli organismi partecipati.

PROSPETTIVE STRATEGICHE

In coerenza con gli obiettivi strategici ricevuti dai comuni soci, la presente relazione verrà sviluppata secondo i seguenti punti:

– Ampliamento punti vendita e rapporti con i comuni soci;

– Attività caratteristica e relativo sviluppo;

– Attività sociale, di scopo e politica territoriale.

Ampliamento punti vendita e rapporti con i Comuni soci

ASSP è impegnata in un'attività di continuo supporto ai Comuni soci in relazione alla gestione delle farmacie comunali e ai possibili sviluppi di nuove attività e/o iniziative. Ha avviato, nel contempo, nuovi contatti con tutti i comuni titolari di farmacie già assegnate o in corso di assegnazione per definire un accordo finalizzato all'affidamento diretto della gestione delle stessa a ASSP in un'ottica di possibile estensione territoriale delle attività della società in altri Comuni.

È già in fase di studio l'implementazione ed avviamento della nuova farmacia comunale prevista dalla pianta organica del comune di Cesano Maderno in corso di assegnazione alla società. Nel corso del 2025 dovrebbe essere ultimato l'iter autorizzativo che consentirà ad ASSP di avviare gli interventi, dopo la necessaria condivisione con il comune di Cesano in relazione ai tempi e all'ubicazione della nuova sede, per l'apertura della quinta farmacia sul territorio di Cesano Maderno, garantendone la realizzazione e la piena sostenibilità economica;

ASSP S.p.A. propone, in linea con gli obiettivi strategici ricevuti, diversi progetti/programmi di acquisizione e ampliamento dei punti vendita relativi sia a comuni soci che a comuni che intendono avviare l'acquisizione di quote della società con contestuale affidamento della gestione di proprie farmacie attraverso affidamento diretto "in house". In considerazione della fase ancora preliminare delle trattative in corso e al fine di mantenere la necessaria riservatezza, in questa fase, delle proposte economiche in fase di concretizzazione, i relativi dati non sono stati considerati nelle previsioni di questo piano. Al fine di fornire, comunque, le necessarie indicazioni ai comuni soci è in fase di predisposizione un'apposita scheda contenente le risultanze economiche e finanziarie che si prevedono in caso di realizzazione dei progetti, evidenziando i relativi effetti sulle risultanze del presente piano.

Per quanto riguarda le prospettive di sviluppo, è già in fase di studio l'implementazione ed avviamento della nuova farmacia comunale prevista dalla pianta organica del comune di Cesano Maderno in corso di assegnazione alla società. Nel corso del 2025 dovrebbe essere ultimato l'iter autorizzativo che consentirà ad ASSP di avviare gli interventi, dopo la necessaria condivisione con il comune di Cesano in relazione ai tempi e all'ubicazione della nuova sede, per l'apertura della quinta farmacia sul territorio di Cesano Maderno, garantendone la realizzazione e la piena sostenibilità economica;

Come già indicato nelle premesse ASSP ha avviato una intensa fase di interlocuzione con altri comuni limitrofi al perimetro di gestione delle farmacie esistenti al fine di acquisire la gestione di punti vendita già esistenti e/o di apertura di nuove sedi già autorizzate o in fase di autorizzazione.

L'obiettivo finale dello sviluppo strategico della società è quello di addivenire, nel prossimo triennio al raddoppio delle farmacie gestite che passerebbero dalle attuali 8 a 16 con l'obiettivo, nel lungo periodo, di raggiungere le 20 farmacie che, può essere considerato il numero ideale per una gestione ottimale per beneficiare delle "economie di scala" rendendo quindi l'attività più efficiente con una riduzione ottimale dei costi di gestione con il fine di creare sinergie tra le farmacie, sfruttare il know-how ovvero il patrimonio di conoscenze interne per raggiungere una sempre maggiore produttività ed efficienza complessiva.

Per quanto riguarda l'acquisizione della gestione di nuove farmacie è necessario evidenziare le rilevanti difficoltà operative, imposte dalla normativa vigente, per procedere all'affidamento diretto dei servizi da parte degli Enti Pubblici, ed in particolare dei comuni che aspirano a diventare soci di ASSP mediante l'acquisizione di quote societarie. Tali difficoltà, sommate alle situazioni di incertezza presenti sul mercato hanno determinato la scelta di non inserire i programmi di sviluppo in corso nel presente piano che pertanto dovrà essere considerato come previsione di base che, in caso di realizzazione dei progetti di acquisizione illustrati comporterà la necessità, nel prossimo anno, di procedere a dovere intervenire con modifiche e/o integrazioni alla previsione 2025 – 2027.

ATTIVITA' CARATTERISTICA E RELATIVO SVILUPPO

Obiettivo consolidamento standard di vendita degli ultimi 3 anni

L'importo delle vendite complessive registrate dal servizio farmacie di ASSP nell'ultimo triennio risulta in continuo incremento come si evince dalla seguente tabella:

ASSP SPA - CONTO ECONOMICO GENERALE	Budget 2025	Preconsunt.2024	Budget 2024	31/12/2023
A) VALORE DELLA PRODUZIONE				
1) Ricavi:				
d - servizio farmacie	10.522.646	10.405.585	10.504.500	9.825.312
	<i>10.522.646</i>	<i>10.405.585</i>	<i>10.504.500</i>	<i>9.825.312</i>

ASSP è impegnata in un processo di valorizzazione dell'ammontare dei ricavi proseguendo il percorso di sana gestione secondo criteri di economicità ed efficienza già avviato in passato dalla Società.

Nel corso del 2024 la Società ha registrato un andamento dei ricavi complessivamente in linea con il budget anche se si registrano andamenti non omogenei tra le singole farmacie del gruppo che, in qualche caso hanno registrato addirittura un decremento dell'importo complessivo delle vendite. Particolare rilevanza assume il netto incremento dei ricavi 2024 rispetto all'anno precedente pari a quasi il 6% principalmente dovuto all'ampliamento dell'attività conseguente l'apertura del secondo punto vendita nel comune di Limbiate.

Le peggiorate condizioni macro economiche hanno ridotto la capacità e la propensione ai consumi delle persone. La spesa farmaceutica del servizio sanitario nazionale registra un continuo decremento a livello nazionale. In questo contesto le performance della Società risultano, seppur con singole eccezioni, in complessivo miglioramento registrando un aumento dei ricavi farmaceutici.

La prevista crescita legata all'introduzione dei servizi di terapia personalizzata e farmacia on-line non si è ancora concretizzata nella misura attesa, richiedendo, di fatto, maggiori sforzi nell'ambito dell'informazione della cittadinanza attraverso campagne di marketing specifiche.

Nel triennio in esame, pertanto, appare opportuno adottare un approccio cauto nel prevedere possibili trend di crescita dei ricavi, legati anche al buon esito dei nuovi progetti in corso di sviluppo.

Nell'ambito di questo obiettivo il piano triennale prevede un incremento del fatturato $\geq 1\%$ per ciascun anno del triennio.

ASSP SPA - CONTO ECONOMICO GENERALE	Previsione 2025	Previsione 2026	Previsione 2027
A) VALORE DELLA PRODUZIONE			
1) Ricavi:			
d - servizio farmacie	10.522.600	10.627.826	10.734.104
	<i>10.522.600</i>	<i>10.627.826</i>	<i>10.734.104</i>

Gestione delle farmacie, prospettive e sviluppo operativo

In un'ottica volta al potenziamento delle reti assistenziali, le farmacie possono svolgere un ruolo rilevante, contribuendo alla gestione dei pazienti, in particolare quelli cronici e anziani; fornendo alcune delle prestazioni incluse nel loro percorso diagnostico-terapeutico e fungendo da punti di riferimento nella sorveglianza dell'andamento delle cure, favorendo così una distribuzione razionale delle competenze tra ospedali e territorio (e, all'interno di quest'ultimo, tra le varie strutture operanti, quali Case della comunità e Ospedali di comunità) e risposte più vicine ai bisogni del cittadino.

L'erogazione, da parte delle farmacie, di nuove prestazioni nella dispensazione professionale del farmaco e nei servizi di supporto per il monitoraggio dei pazienti e la prevenzione può contribuire a ridurre il carico sugli ospedali (in particolare per quanto riguarda il sovraffollamento nelle strutture di pronto soccorso). Inoltre, può favorire il rafforzamento della rete assistenziale territoriale, con possibilità di interconnessione digitale e condivisione dei percorsi tra i diversi operatori sanitari.

L'obiettivo prioritario è di mantenere e aumentare gli attuali standard di qualità proposti alle comunità dei comuni soci, volgendo la propria attenzione alle più innovative tecniche di marketing sviluppate nel settore.

In risposta alla politica intrapresa dei governi centrali e regionali di riduzione della spesa farmaceutica convenzionata, la società, così come le più avanzate e moderne farmacie private e pubbliche, ha intenzione di continuare ad implementare sempre di più i servizi alla clientela, ad esempio allargando le competenze e gli interventi verso l'area del benessere, dell'igiene e della attenzione alla persona.

È necessario proseguire l'aggiornamento del personale sulle tecniche della comunicazione e del marketing, per meglio rispondere alle mutate esigenze dei clienti che frequentano le farmacie e consentire un'attività di consulenza all'utenza più attenta e personalizzata.

Negli ultimi anni le modifiche normative hanno praticamente trasformato le farmacie da un "sistema protetto" ad un "attore del mercato libero", mentre i margini previsti dalla normativa nazionale per la spedizione di ricette S.S.N. sono fortemente diminuiti insieme con i prezzi medi dei farmaci.

La presenza della grande distribuzione e delle parafarmacie si sta facendo in questi ultimi anni sempre più aggressiva. È quindi necessario affrontare tale sfida proponendo alla nostra clientela servizi e opportunità improntate sulla innovazione, eccellenza e qualità e a politiche di prezzi competitivi.

I nostri farmacisti devono quindi mostrarsi sempre più preparati e attenti perché le sfide che ci aspettano non saranno facili, considerando anche che il costo del lavoro presso le farmacie comunali è superiore a quello delle unità private sul territorio. Specialmente i giovani farmacisti collaboratori sono in grado di trasmettere ai clienti le migliori attenzioni e la nostra professionalità.

Sono previsti anche alcuni acquisti di attrezzature per rinnovo di quelle esistenti e/o per lo svolgimento di nuovi servizi dedicati, nonché limitati ma necessari interventi di manutenzione edilizia e impiantistica per permettere un miglioramento funzionale di alcuni servizi o prestazioni intese ad attirare e fidelizzare la clientela.

Negli interventi di ristrutturazione delle farmacie vengono sempre adottati i migliori criteri disponibili in ordine alla riduzione dei consumi energetici e il miglioramento del confort per dipendenti e clientela.

La Farmacia del futuro

Il difficile periodo che stiamo attraversando non ci permette di esprimere a pieno la professionalità degli operatori, con il risultato che il sistema farmacia, nel suo complesso, non riesce a sviluppare a pieno tutta la sua capacità economica, con il rischio che si metta in crisi l'esperienza consolidata nel passato dalle farmacie pubbliche in particolare, senza che venga creato un sistema alternativo più efficace e più economico per la collettività.

Per scongiurare questa eventualità ASSP si è avviata da tempo sulla strada del rinnovamento impegnandosi con decisione sui seguenti obiettivi:

Trasmettere al pubblico il senso del valore aggiunto (BENE COMUNE) che contraddistingue la Farmacia Comunale da altri punti vendita del farmaco. Questa società dovrà investire ancora più di ieri nel lay-out, sull'assortimento di medicinali, nell'accurata accoglienza del cliente, nell'esposizione dei prodotti, nella comunicazione e nel consiglio al pubblico, nella formazione e aggiornamento del personale. Abbiamo condotto negli ultimi anni in tutte le nostre farmacie indagini annuali conoscitive tramite interviste sulla cosiddetta "Customer Satisfaction" ottenendo informazioni puntuali sulla percezione da parte dell'utenza del sistema farmacie comunali, e una positiva valutazione del cittadino sulla qualità dei servizi da noi offerti.

Far percepire la qualità della farmacia Comunale al cliente. La qualità definita come insieme di ambiente, assortimento, arredamento, professionisti a banco, prezzi, smaltimento delle code ecc., da individuare come variabili qualitativamente e quantitativamente per ogni singola farmacia. Nel prossimo triennio continueremo a approfondire questo ambito che dovrà caratterizzare il prodotto 'farmacia comunale' nel cliente.

Costruire, credere e fare percepire un progetto aziendale: Le aspettative della clientela dovranno essere il faro per la definizione di un progetto aziendale su cui far confluire le migliori esperienze aziendali. Strategie comuni di acquisti e vendite centrate sul cliente saranno essenziali in futuro per il buon andamento della società.

Offrire nuovi e più qualificati servizi ai cittadini: la cosiddetta "Farmacia dei servizi". Nella gestione dei servizi pubblici, si parla sempre più di cura e centralità del cliente e cresce l'interesse dei gestori a soddisfare in maggior quantità i bisogni del cittadino.

Rinnovo del sito internet e maggior spazio per attività social verso la clientela. Maggiori/più funzionali servizi ai dipendenti per aggiornamenti ecc., verrà attivato nel triennio un importante piano di rinnovo informatico anche rivolto ad un pubblico giovane.

In farmacia si afferma chi sa gestire al meglio le relazioni col cliente e chi riesce a portare qualità nei prodotti e nei processi di distribuzione; anche nei riguardi della competizione con le farmacie private. ASSP intende promuovere e verificare periodicamente la qualità e l'efficacia dei servizi offerti dalle Farmacie Comunali attraverso indagini rivolte alla clientela, verifiche sul campo e incontri con i collaboratori per accrescere la motivazione.

Rispetto alle attività tradizionali, le Farmacie Comunali, forniscono già oggi gratuitamente o a prezzo contenuto diversi servizi aggiuntivi e di completamento nella sfera della salute (ad esempio: misurazione della pressione; controllo del peso; autoanalisi di prima istanza a prezzi calmierati; prenotazione esami e visite specialistiche con consegna anche dei referti; DPC; telemedicina, ECG, holter pressorio, etc.). Si ritiene necessario individuare e definire ulteriori servizi da proporre alla clientela in un futuro prossimo.

La Qualità dei servizi

Nell'interesse generale l'Azienda adotta tutte le misure idonee al raggiungimento degli obiettivi prestabiliti dal Comune e concordati con l'Azienda volti al miglioramento del servizio a vantaggio dell'utenza.

Nell'erogazione dei servizi l'azienda si attiene ai principi di:

Continuità del servizio: l'erogazione del servizio, trattandosi di forniture essenziali ai bisogni della comunità, dovrà essere continuativa senza interruzioni nel rispetto della normativa di settore;

Uguaglianza: uguaglianza di accesso al servizio da parte di tutta l'utenza;

Efficacia: volume dei servizi forniti in relazione all'utenza, attraverso standard tecnici ed economici adeguati;

Efficienza: da raggiungersi superando gli obblighi minimi di servizio, con capacità di miglioramento e di sviluppo del processo di erogazione dei servizi;

Trasparenza: fruizione del servizio attraverso condizioni trasparenti con relativi prezzi e condizioni;

Partecipazione: attenzione ai bisogni espressi dall'utente favorendo l'accessibilità al servizio;

Adattabilità: il servizio dovrà evolvere seguendo gli sviluppi dei bisogni dell'utenza nonché dei mezzi tecnologici ed organizzativi necessari.

L'Azienda ha redatto una **Carta dei Servizi** delle farmacie, strumento di informazione per l'utenza, nella quale vengono descritti i livelli qualitativi e quantitativi dei servizi di base e specialistici, i principi generali su cui si basa la gestione dei servizi, i diritti e i doveri degli utenti, cui si sono recentemente aggiunti i servizi resi durante la pandemia.

GESTIONE PARCHEGGI

Servizio di gestione parcheggi con sosta a pagamento: miglioramento della fruibilità del servizio anche attraverso l'introduzione di nuovi strumenti di pagamento della sosta e/o la pianificazione e progettazione di nuovi parcheggi.

GESTIONE DELLE AREE COMUNALI:

•ASSP gestisce le aree di sosta a pagamento affidate dai comuni di Cesano Maderno e Meda, ed in particolare svolge:

◦il controllo e la verifica dei pagamenti nelle aree;

◦l'incasso delle tariffe della sosta tramite lo svuotamento di parchimetri e parcometri;

◦la manutenzione ordinaria e straordinaria degli strumenti automatici di esazione della sosta ed eventuali nuove installazioni;

◦la gestione di permessi ed abbonamenti.

Come da indicazioni del Comune socio di maggioranza, nella previsione degli investimenti è stata inserita la previsione dell'acquisto degli impianti di regolamentazione degli accessi per i parcheggi dei via Santa Maria e via Monteverdi per consentire la realizzazione di infrastrutture per l'accesso automatizzato all'interno delle due aree di parcheggio sopra indicate. E' in fase di predisposizione un apposito accordo per la regolamentazione della gestione dei due parcheggi e l'eventuale trasformazione dei relativi stalli in parcheggi a pagamento in modo da garantire per la società l'equilibrio economico della relativa gestione.

GESTIONE CIMITERI

Nell'ottica del miglioramento della qualità complessiva dei servizi nei cimiteri, è stata data la massima attenzione all'utenza, alle sue esigenze ed ai suoi bisogni al fine di dare risposte tempestive e rispondenti ai reali bisogni dei cittadini.

ASSP ritiene preminente il tema della soddisfazione dei cittadini e della qualità dei servizi erogati, incentrando i progetti sul ruolo fondamentale del cittadino non solo nella veste di destinatario dei servizi ma anche quale risorsa strategica per valutare la rispondenza dei servizi erogati ai bisogni reali, così come percepiti dai soggetti fruitori.

I servizi cimiteriali rivestono, per la loro rilevanza e per la loro universalità, un'importanza enorme nei rapporti che il cittadino intrattiene con l'Amministrazione Comunale.

I servizi cimiteriali coinvolgono una varietà di ambiti spesso molto diversi tra loro:

- un ambito socio-culturale, che tocca una sfera intima e privata della persona, dalle forti implicazioni affettive, morali e religiose;
- un ambito igienico-sanitario;
- un ambito legato all'uso del territorio.

Il cittadino viene a contatto con questo servizio in un momento estremamente delicato della propria esistenza, quale quello legato alla perdita di una persona cara.

Inserendo tutto quanto esposto in uno scenario più ampio, in cui i bisogni degli utenti nei confronti del sistema di erogazione dei servizi pubblici sono in costante crescita, è forte il bisogno di fare fronte alle loro necessità e di fornire un servizio di qualità che soddisfi appieno le aspettative dei cittadini e, nel caso specifico, dei fruitori dei servizi cimiteriali.

Considerata inoltre la specificità e la delicatezza del contesto in cui operano i soggetti coinvolti nella gestione dei servizi cimiteriali, la qualità dei servizi forniti non va valutata basandosi unicamente sul risultato ottenuto ma anche sul processo con cui gli stessi sono resi.

ASSP s.p.a. mette a disposizione del proprio Socio Comune di Cesano Maderno il know-how societario acquisito dalla conduzione pluriennale dei servizi cimiteriali, avvantaggiando anche l'Amministrazione Comunale che potrà usufruire di una gestione in continuità del servizio con il medesimo operatore.

Per mezzo dell'affidamento in house ad ASSP di tutte le attività che si svolgono nei cimiteri, dalle pratiche amministrative, alle sepolture, alle pulizie, alla manutenzione del verde, alle manutenzioni necessarie, l'Amministrazione Comunale mantiene al proprio interno le attività di indirizzo, di pianificazione, di programmazione e di controllo delle attività cimiteriali, nonché la progettazione urbanistica e architettonica. Questa modalità gestionale consente di avere una struttura amministrativa snella, in quanto l'Amministrazione Comunale è sgravata della parte operativa, con la conseguente razionalizzazione delle risorse disponibili, conservando all'interno dell'Ente il controllo e la pianificazione.

L'Amministrazione Comunale, attraverso il Comitato Tecnico di Controllo e l'ufficio competente, esercita un monitoraggio costante sull'operato del gestore ASSP, a garanzia del corretto funzionamento dei servizi e a tutela dell'utenza.

L'obiettivo che si pone ASSP s.p.a. è quello di garantire la gestione dei servizi cimiteriali in modo da perseguire la massima soddisfazione dell'utenza e dei cittadini, a tal fine è necessario che il servizio sia svolto con le modalità e accorgimenti necessari, nel pieno rispetto della normativa vigente, ponendo attenzione alla gestione amministrativa, allo stato conservativo, al decoro e alla cura del verde.

È necessario essere in grado di rispondere tempestivamente ed in modo adeguato alle richieste degli utenti, avendo cura di rilevare e segnalare tutte le criticità e problematiche eventualmente riscontrate nella gestione del servizio al fine di tendere al raggiungimento dell'obiettivo della piena soddisfazione dell'utenza.

Al fine di innalzare lo standard qualitativo è necessario anche garantire una manutenzione tempestiva e razionale in grado di mantenere i livelli di efficienza del patrimonio e di adeguare e aggiornare lo stato dello stesso (adeguamento funzionale e normativo) per renderlo fruibile e funzionale ai compiti cui deve assolvere.

ASSP nel suo operato garantisce la gestione dei cimiteri comunali con la sensibilità, il riguardo e il rispetto che la situazione richiede, cercando di instaurare un rapporto cordiale, umano e diretto con il cittadino.

ASSP garantisce il totale rispetto della privacy e riservatezza da parte del personale impiegato nel servizio, oltreché la disponibilità, la cortesia, la competenza e la preparazione in materia.

Particolare attenzione é posta alla cura delle aree cimiteriali, al fine di salvaguardare il decoro e renderle funzionali all'uso.

PRINCIPI GENERALI A CUI ASSP DEVE UNIFORMARE L'EROGAZIONE DEI SERVIZI CIMITERIALI

ASSP si impegna ad uniformare l'erogazione dei servizi ai seguenti principi generali:

- Eguaglianza -

L'erogazione dei servizi è ispirata al principio di eguaglianza dei diritti degli utenti.

Le regole riguardanti i rapporti tra utenti e servizi e l'accesso ai servizi sono uguali per tutti.

Nessuna distinzione nell'erogazione del servizio può essere compiuta per motivi riguardanti sesso, razza, lingua, religione ed opinioni politiche.

ASSP garantisce la parità di trattamento, la parità di condizioni del servizio prestato, sia fra le diverse categorie o fasce di utenti.

- Imparzialità -

ASSP ha la responsabilità di ispirare i propri comportamenti, per mezzo dei suoi dipendenti, nei confronti degli utenti, a criteri di obiettività, giustizia ed imparzialità.

In funzione di tale responsabilità si interpretano le singole clausole delle condizioni generali e specifiche di erogazione del servizio e le norme regolatrici di settore

- Continuità -

L'erogazione dei servizi, nell'ambito delle modalità stabilite dalle normative regolatrici di settore, deve essere continua, regolare e senza interruzioni.

I casi di funzionamento irregolare o di interruzione del servizio devono essere espressamente regolati dalla normativa di settore.

In tali casi ASSP adotta misure volte ad arrecare agli utenti il minor disagio possibile.

- Partecipazione -

La partecipazione del cittadino alla prestazione dei servizi deve essere sempre garantita, sia per tutelare il diritto alla corretta erogazione del servizio, sia per favorire la collaborazione nei confronti della società.

L'utente ha il diritto di accesso alle informazioni che lo riguardano in possesso di ASSP. L'utente può produrre memorie e documenti, prospettare osservazioni, formulare suggerimenti per il miglioramento del servizio, nel rispetto della "Carta dei Servizi" che sarà redatta congiuntamente all'Amministrazione Comunale.

ASSP dà sollecito riscontro all'utente circa le segnalazioni e le proposte da esso formulate.

- Efficacia, efficienza, economicità -

Il servizio pubblico sarà erogato in modo da garantire l'efficienza, l'efficacia e l'economicità propria del Comune.

ASSP adotterà le misure idonee al raggiungimento di tali obiettivi.

GESTIONE PUBBLICITÀ E AFFISSIONI

Predisposizione di progetto relativo al canone patrimoniale di concessione, autorizzazione o esposizione pubblicitaria che permetta lo snellimento delle pratiche dei procedimenti autorizzativi, la loro gestione e il relativo incasso del canone, nonché un censimento analitico della pubblicità permanente presente sul territorio e la sua futura gestione.

PIANO FINANZIARIO

PREVISIONE FLUSSI FINANZIARI 2025-2027

Per quanto attiene all'aspetto finanziario, si ritiene che l'andamento dei flussi di cassa consenta un adeguato equilibrio finanziario e una autonomia tale da non richiedere il ricorso ad altri finanziatori per i propri investimenti, bensì mostra una adeguata capacità di autofinanziamento.

Il saldo di cassa della liquidità complessiva dei conti correnti gestiti da ASSP è in attivo e presenta al 31/12/2024 un valore di oltre migliaia di € in aumento rispetto a novembre del precedente esercizio:

Nel corso del 2025 è previsto il pagamento del dividendo straordinario deliberato nel 2024 per un importo di 7.525 migliaia di €. Come risulta dal dettaglio mensile delle previsioni finanziarie la società potrà regolarmente procedere con il relativo pagamento (attualmente ipotizzato in parte a giugno 2025 e il saldo a dicembre 2025) senza creare in alcun modo problemi di liquidità. L'andamento dei flussi finanziari per tutto il prossimo triennio potrà consentire alla società di far fronte a tutti i propri impegni di pagamento, a quelli relativi agli investimenti programmati e anche agli investimenti che potrebbero derivare dalla realizzazione del piano di espansione ipotizzato.

Si ricorda che negli anni passati la società ha estinto tutti i debiti per mutui e finanziamenti esistenti e, pertanto, la posizione finanziaria netta risulta molto positiva.

Previsione finanziaria 2025

Inizio anno fiscale: 01/01/2025	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	Totale STIMA
Disponibilità di cassa (inizio mese)	12.373	11.975	12.146	12.085	12.079	12.126	11.630	8.258	8.426	6.975	7.443	7.234	3.984
Saldi di cassa													
Totale Entrate ordinarie	771	1.237	1.060	1.075	1.327	1.026	1.435	1.213	644	1.352	744	1.933	13.817
Totale Entrate Straordinarie													
Disponibilità totale di cassa (prima delle uscite)	13.144	13.212	13.206	13.160	13.406	13.152	13.065	9.471	9.070	8.327	8.187	9.167	104.115
Totale Uscite ordinarie	1.169	1.066	1.121	1.081	1.280	936	1.282	1.045	1.513	884	953	1.183	13.513
Totale Uscite Straordinarie e investimenti						586	3.525		582				4.000
Posizione di cassa (fine mese)	11.975	12.146	12.085	12.079	12.126	11.630	8.258	8.426	6.975	7.443	7.234	3.984	3.984

Previsione finanziaria 2026

Inizio anno fiscale: 01/01/2026	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	Totale voce
Disponibilità di cassa (inizio mese)	3.984	3.586	3.757	3.696	3.690	3.737	3.827	3.980	4.148	3.279	3.747	3.538	
Saldi di cassa													
Totale Entrate ordinarie	771	1.237	1.060	1.075	1.327	1.026	1.435	1.213	644	1.352	744	1.933	0
Totale Entrate Straordinarie													
Disponibilità totale di cassa (prima delle uscite)	4.755	4.823	4.817	4.771	5.017	4.763	5.262	5.193	4.792	4.631	4.491	5.471	0
Totale Uscite ordinarie	1.169	1.066	1.121	1.081	1.280	936	1.282	1.045	1.513	884	953	1.183	13.513
Totale Uscite Straordinarie													
Posizione di cassa (fine mese)	3.586	3.757	3.696	3.690	3.737	3.827	3.980	4.148	3.279	3.747	3.538	4.288	4.288

Previsione finanziaria 2027

Inizio anno fiscale: 01/01/2027	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	Totale voce
Disponibilità di cassa (inizio mese)	4.288	3.890	4.061	4.000	3.994	4.041	4.131	4.284	4.452	3.583	4.051	3.842	
Saldi di cassa													
Totale Entrate ordinarie	771	1.237	1.060	1.075	1.327	1.026	1.435	1.213	644	1.352	744	1.933	0
Totale Entrate Straordinarie													
Disponibilità totale di cassa (prima delle uscite)	5.059	5.127	5.121	5.075	5.321	5.067	5.566	5.497	5.096	4.935	4.795	5.775	0
Totale Uscite ordinarie	1.169	1.066	1.121	1.081	1.280	936	1.282	1.045	1.513	884	953	1.183	13.513
Totale Uscite Straordinarie													
Posizione di cassa (fine mese)	3.890	4.061	4.000	3.994	4.041	4.131	4.284	4.452	3.583	4.051	3.842	4.592	4.592

PIANO DEGLI INVESTIMENTI

GLI INVESTIMENTI PROGRAMMATI

1. Gli investimenti in beni strumentali per il triennio 2025 – 2026 – 2027

La tabella sotto riportata riepiloga il piano degli investimenti che ACF intende perseguire nel corso del triennio 2025 – 2026 – 2027:

La quantificazione dell'investimento finanziario che sarà necessario per attuare il rinnovamento delle sedi farmaceutiche, quello necessario per gli interventi di costruzione dei manufatti cimiteriali e gli interventi per la regolamentazione degli accessi ai nuovi parcheggi, è stata operata in base alla miglior stima possibile alla data della stesura del presente documento.

CIMITERO CAPOLUOGO	ANNO INTERVENTO	PROGETTO PRESENTE	STIMA PROGETTUALE (€)	FINE LAVORI
Realizzazione Tombe Campo 16	2025	SI	391.500,00 €	
Creazione di un nuovo campo di tombe famiglia (77 tombe famiglia)				
Famedio - ristrutturazione straordinaria	2025	Acquisito preventivo - affidare incarico progettazione e DL	85.000,00 €	giu-25
Rifacimento impermeabilizzazione e posa nuovo marmo (antiscivolo)				
imbiancatura generale				
Ristrutturazione area Colombari zona 3 - seminterrato	2025	NO	-	set-25
Verifica strutturale				
Formazione contoparete laterale sinistra, a copertura dello scrostamento dell'intonaco, trattamento ferro (laddove necessario), ripristino inonaci soffitto ed imbiancatura finale pareti e plafoni.				
Ripristino intonaco area calaferetri				
Rimozione e formazione nuova pavimentazione area calaferetri con posa di nuovo giunto di dilatazione a separazione dalla pavimentazione del corridoio. (Nota: area attualmente inaccessibile)				
CIMITERO CASSINA SAVINA				
Realizzazione Colombari zona 5	2025	SI	362.000,00 €	lug-25
Creazione di un nuovo blocco colombari zona 5 - cinta muro nuova futura area altri culti				
AFFISSIONI E PUBBLICITA'				
Rifacimento impianti affissioni	2025	NO	10.000,00 €	mag-25
FARMACIE				
Ristrutturazione straordinaria Farmacia 1 Limbiate - opere e arredi	2025	NO	220.000,00 €	set-25
PARCHEGGI				
Infrastrutture per l'accesso automatizzato per i parcheggi di via Santa Maria e via Monteverdi	2025	NO	100.000,00 €	giu-25