

di

CREMA

Sede legale in Crema (CR), P.zza Duomo n. 25 – C.F. e P.I. 01141210193

BILANCIO DI PREVISIONE DELL'AZIENDA SPECIALE

ESERCIZIO 01/01/2024-31/12/2024

INDICE

1. Premesse di ordine metodologico
2. Conto Economico previsionale al 31-12-2023
3. Relazione sul bilancio di previsione 2024
4. Piano degli investimenti 2024
5. Tabella del personale anno 2024
6. Prospetto fabbisogno di cassa 2024
7. Considerazioni finali

1. PREMESSE DI ORDINE METODOLOGICO

Il bilancio di previsione è lo strumento su cui basare la programmazione economico-finanziaria dell'Azienda Speciale A.F.M. di Crema. Per una corretta valutazione complessiva, in considerazione del ruolo e della vocazione sociale che A.F.M. ricopre nonché delle politiche di intervento sociale programmate dall'Ente Locale sul territorio, si deve tenere conto degli oneri gravanti sull'esercizio economico dell'Azienda e sulle scelte tariffarie ed operative di riguardo verso la cittadinanza, soprattutto quella in difficoltà economica.

Il bilancio di previsione 2024 è stato predisposto nel rispetto del principio della continuità aziendale, ispirandosi al principio di prudenza e trasparenza, con dati illustrati in modo chiaro e accessibile a tutti. Si è tenuto conto del trend storico di A.F.M. in merito al fatturato, al costo del venduto ed al costo del lavoro, della congiuntura economica nazionale e di mercato, con particolare riguardo alle continue azioni mirate a contenere la spesa farmaceutica a carico del SSN ed alla inarrestabile diffusione dei farmaci generici che, a parità di quantità di prodotti venduti, comportano una riduzione del fatturato, per i minori prezzi, e conseguentemente anche dei margini.

Sulla base delle iniziative e delle linee di intervento deciso dal Consiglio d'Amministrazione anche per l'esercizio 2024 si garantiscono:

- l'ampliamento dell'offerta commerciale presso le farmacie
- il mantenimento di un orario di apertura prolungato,
- il mantenimento di un corretto equilibrio tra costi e ricavi;
- il sostegno ad iniziative di carattere sociale e sanitario promosse dall'Amministrazione Comunale.

Al bilancio economico di previsione sono allegati il programma degli investimenti, la tabella del personale e il prospetto del fabbisogno di cassa del 2024. Il programma degli investimenti riporta gli investimenti che l'Azienda prevede di effettuare nel corso del prossimo anno. Trattasi di interventi che per la loro utilità pluriennale, non vengono spesi interamente nell'esercizio ma concorreranno alla determinazione del reddito in quote annuali attraverso la procedura degli ammortamenti.

La tabella del personale costituisce la base di calcolo del costo per il personale che è stato imputato nel bilancio di previsione. I numeri di previsione riportati nel presente documento originano dalla chiusura del bilancio al 30 settembre 2023, per svilupparsi sulla proiezione degli stessi al 31 dicembre 2023 e quindi alle previsioni per il 2024, tenendo conto delle informazioni disponibili alla data di redazione del presente documento.

Il sistema italiano delle farmacie sta attraversando una fase di fortissimo cambiamento. La discesa in campo di grandi gruppi finanziari, con l'obiettivo di costituire catene di farmacie, e dei grandi player della distribuzione intermedia che attraverso l'acquisizione diretta delle farmacie valorizzano la loro filiera commerciale e la contemporanea crescita dell'e-commerce come canale alternativo all'acquisto in farmacia e di esercizi commerciali in competizione per la vendita di parafarmaco (specialmente di prodotti legati al benessere ed alla dermocosmesi) genera una prospettiva di mercato diversa e complessa. È prevedibile, quindi, che per quelle farmacie che non si saranno strutturate per tempo, vi saranno notevoli ripercussioni negative, causate dal potenziale commerciale delle nuove catene di farmacie, che potranno agire, e già agiscono, con una potente leva in termini di prezzo, di marketing, di comunicazione, ecc., andando ad assorbire crescenti quote di mercato a danno dei piccoli operatori tradizionali. Tutto ciò determina da subito la necessità di modificare profondamente il modus operandi delle farmacie comunali, adeguandosi alla mutata realtà, quindi da un lato realizzando forme di aggregazione tra gruppi pubblici capaci di generare benefici ed economie di scala e dall'altro adottando architetture operative analoghe a quelle della grande distribuzione organizzata. Nell'anno in corso si è provveduto a comunicare agli stakeholders la nascita del gruppo Le Comunali in Rete (marzo 2023). Una iniziativa che è stata ampiamente riportata anche sulle riviste specialistiche di settore. Inoltre, tramite il supporto di alcuni consulenti si sta cercando di stringere accordi con le principali ditte produttrici e di validare la compliance delle singole Aziende Municipalizzate.

Considerando la proiezione al 31/12/2023, si prefigura un fatturato annuo leggermente in calo rispetto a con quello dell'esercizio precedente (-3,9%) ma comunque coerente con quanto era stato stimato ed illustrato in sede di presentazione del bilancio previsionale 2023.

Usciti da un biennio caratterizzato dalla presenza del Covid, è iniziata una fase economica instabile, caratterizzata da una forte spinta inflazionistica e fortemente condizionata dalla difficile e tragica situazione internazionale, che ha avuto forti ripercussioni anche a livello nazionale, con particolare riguardo all'aumento dei costi energetici che hanno portato un innalzamento dei costi di gestione.

In questo difficoltoso contesto economico e in presenza di prezzi e costi così instabile, ci si è sforzati di massimizzare ed ottimizzare le scorte dei magazzini al fine di ridurre gli immobilizzi, di ridurre il valore dei prodotti scaduti, nonché di migliorare gli indici di rotazione.

Uno sforzo che tende a non subire le conseguenze derivanti dal contesto macro-economico e non certo dettato da una mancanza di disponibilità di liquidità di A.F.M. posto che A.F.M. non presenta disequilibri nella gestione finanziaria. Il CdA continuerà a seguire con attenzione l'evoluzione dello scenario sia nazionale che territoriale per adottare tempestivamente

le migliori misure in termini organizzativi e continuare ad assicurare l'equilibrio economico e finanziario e lavorerà continuamente per potenziare l'attività migliorando il servizio per i cittadini e contribuendo ad incrementare le entrate del Comune attraverso il versamento dell'80 % degli utili, che nell'ultimo esercizio chiuso sono ammontati a 236.009 euro, con una previsione di chiusura, per l'esercizio 2023 di 208.827 euro.

Di seguito si riportano i prospetti analitico previsionale relativi al risultato previsto nel 2023, sia nella versione globale di A.F.M. sia in quella suddivisa per centro di costo. Tali risultati sono stati utilizzati quale base di calcolo per la costruzione del bilancio previsionale del 2024.

Situazione previsionale al 31/12/2023

A.F.M. 2023 previsionale complessivo

Bilancio Previsionale 2023				
Conto Economico	Preventivo 2023	%	Budget 2023	Consuntivo 2022
Vendite dirette	5.051.415	96,27	5.075.276	5.150.104
Vendite aziende	114.690	2,19	305.414	251.991
Altri Ricavi e proventi	81.014	1,54	33.774	61.143
Totale Ricavi	5.247.118	100,00	5.414.464	5.463.238
Acquisti merci farmacie	3.376.455	64,35	3.165.167	3.270.060
Acquisti aziende	104.777	2,00	281.549	234.893
Differenza Rimanenze	-22.700	-0,43	135.196	127.102
Consumi	3.458.532	65,91	3.581.912	3.632.054
Margine contribuzione lordo	1.788.586	34,09	1.832.551	1.831.184
Servizi Specifici	33.840	0,64	304.691	12.160
Servizi generali	306.292	5,84	0	338.424
Affitti	86.416	1,65	84.794	129.789
Canoni	36.732	0,70	35.626	0
Altri costi operativi	3.750	0,07	0	0
Valore Aggiunto	1.321.557	25,19	1.407.440	1.350.811
Costo del Personale	942.658	17,97	1.000.652	913.834
Ammortamenti	19.423	0,37	21.496	21.671
F.do svalutazione ed Accantonamenti	3.876	0,07	15.000	34.372
Altri Ricavi (-)	8.423	0,16	61.628	0
Altri Costi (+)	9.730	0,19	37.660	43.552
Prov / Oneri Banc. e Finanz. (-/+)	40.144	0,77	8.458	9.519
Risultato ante imposte	314.149	5,99	385.801	327.863
Imposte	105.322	2,01	142.746	91.854
Risultato	208.827	3,98	243.055	236.009

A.F.M. previsionale 2023 per centro di costo

Bilancio Previsionale 2023 per centro di costo								
Conto Economico	Crema Nuova	Ombriano	Pieranica	Gallignano	Casaletto	Costa	Sede	Totale
Vendite dirette	1.539.220	1.963.918	506.867	330.262	376.440	385.223	0	5.101.930
Vendite aziende	0	0	0	0	0	0	114.690	114.690
Altri Ricavi e proventi	2.060	2.790	504	349	426	271	24.098	30.499
Totale Ricavi	1.541.281	1.966.709	507.371	330.611	376.866	385.494	138.787	5.247.118
Acquisti merci farmacie	1.023.253	1.349.384	318.036	214.810	231.125	239.846	0	3.376.455
Acquisti aziende	0	0	0	0	0	0	104.777	104.777
Differenza Rimanenze	-12.967	-6.387	669	1.943	-13.644	7.687	0	-22.700
Consumi	1.010.286	1.342.997	318.705	216.753	217.482	247.533	104.777	3.458.532
Margine contribuzione lordo	530.995	623.711	188.666	113.858	159.384	137.961	34.011	1.788.586
Servizi Specifici	9.366	10.107	3.241	2.762	2.484	2.281	3.599	33.840
Servizi generali	89.071	107.538	29.478	20.341	21.778	21.790	16.297	306.292
Affitti	23.697	20.943	0	10.201	13.335	6.050	12.189	86.416
Canoni	0	0	15.319	8.296	6.387	6.140	4.339	40.482
Altri costi operativi	0	0	0	0	0	0	0	0
Valore Aggiunto	408.861	485.123	140.628	72.257	115.401	101.700	-2.413	1.321.557
Costo del Personale	211.008	209.203	99.237	64.759	71.906	63.726	222.817	942.658
Ammortamenti	3.111	1.929	710	415	1.199	2.247	9.812	19.423
F.do svalutazione ed Accantonamenti	0	0	0	0	0	0	3.876	3.876
Altri Ricavi (-)	179	123	1	1	65	1	8.054	8.423
Altri Costi (+)	1.547	2.644	534	367	425	568	3.644	9.730
Prov / Oneri Banc. e Finanz. (-/+)	5.743	7.577	2.104	1.164	1.521	1.959	20.075	40.144
Risultato ante imposte	187.631	263.893	38.044	5.552	40.415	33.200	-254.584	314.149
Imposte							105.322	105.322
Risultato	187.631	263.893	38.044	5.552	40.415	33.200	-359.906	208.827

2. CONTO ECONOMICO PREVISIONALE 2024

A.F.M. 2024 bilancio previsionale complessivo

Bilancio Preventivo 2024			
Conto Economico	Preventivo 2024	%	Forecast 2023
Vendite dirette	5.169.915	99,09	5.051.415
Vendite aziende	17.203	0,33	114.690
Altri Ricavi e proventi	30.499	0,58	81.014
Totale Ricavi	5.217.617	100,00	5.247.118
Acquisti merci farmacie	3.418.674	65,52	3.376.455
Acquisti aziende	15.717	0,30	104.777
Differenza Rimanenze	-22.700	-0,44	-22.700
Consumi	3.411.691	65,39	3.458.532
Margine contribuzione lordo	1.805.927	34,61	1.788.586
Servizi Specifici	33.911	0,65	33.840
Servizi generali	307.094	5,89	306.292
Affitti	86.416	1,66	86.416
Canoni	40.482	0,78	36.732
Altri costi operativi	0	0,00	3.750
Valore Aggiunto	1.338.024	25,64	1.321.557
Costo del Personale	950.347	18,21	942.658
Ammortamenti	19.423	0,37	19.423
F.do svalutazione ed Accantonamenti	13.564	0,26	3.876
Altri Ricavi (-)	8.423	0,16	8.423
Altri Costi (+)	9.777	0,19	9.730
Prov / Oneri Banc. e Finanz. (-/+)	40.144	0,77	40.144
Risultato ante imposte	313.192	6,00	314.149
Imposte	100.221	1,92	100.528
Utile	212.970	4,08	213.621

A.F.M. 2024 bilancio previsionale per centro di costo

Bilancio Preventivo 2024 per Centro di costo								
Conto Economico	Crema Nuova	Ombriano	Pieranica	Gallignano	Casaletto	Costa	Sede	Totale
Vendite dirette	1.562.309	2.003.197	511.936	326.959	376.440	389.075	0	5.169.915
Vendite aziende	0	0	0	0	0	0	17.203	17.203
Altri Ricavi e proventi	2.060	2.790	504	349	426	271	24.098	30.499
Totale Ricavi	1.564.369	2.005.987	512.439	327.308	376.866	389.347	41.301	5.217.617
Acquisti merci farmacie	1.038.602	1.376.372	321.216	213.736	226.503	242.245	0	3.418.674
Acquisti aziende	0	0	0	0	0	0	15.717	15.717
Differenza Rimanenze	-12.967	-6.387	669	1.943	-13.644	7.687	0	-22.700
Consumi	1.025.634	1.369.985	321.885	215.679	212.859	249.932	15.717	3.411.691
Margine contribuzione lordo	538.735	636.002	190.555	111.629	164.007	139.415	25.585	1.805.927
Servizi Specifici	9.413	10.158	3.244	2.728	2.486	2.284	3.599	33.911
Servizi generali	89.516	108.076	29.508	20.087	21.799	21.811	16.297	307.094
Affitti	23.697	20.943	0	10.201	13.335	6.050	12.189	86.416
Canoni	0	0	15.319	8.296	6.387	6.140	4.339	40.482
Altri costi operativi	0	0	0	0	0	0	0	0
Valore Aggiunto	416.109	496.825	142.484	70.317	119.999	103.130	-10.839	1.338.024
Costo del Personale	214.173	212.341	94.275	65.731	72.984	64.682	226.160	950.347
Ammortamenti	3.111	1.929	710	415	1.199	2.247	9.812	19.423
F.do svalutazione ed Accantonamenti	0	0	0	0	0	0	13.564	13.564
Altri Ricavi (-)	179	123	1	1	65	1	8.054	8.423
Altri Costi (+)	1.555	2.657	537	367	428	570	3.663	9.777
Prov / Oneri Banc. e Finanz. (-/+)	5.743	7.577	2.104	1.164	1.521	1.959	20.075	40.144
Risultato ante imposte	191.705	272.444	44.858	2.640	43.932	33.671	-276.060	313.192
							100.221	100.221
Utile	191.705	272.444	44.858	2.640	43.932	33.671	-376.281	212.970

3. RELAZIONE AL BILANCIO DI PREVISIONE 2024

Di seguito vengono indicati i criteri che hanno portato alla redazione del bilancio di previsione 2024.

Ricavi 2024

Il mercato nazionale farmaceutico archivia i primi due terzi dell'anno in corso con una crescita a valori pressoché invariata rispetto allo stesso periodo del 2022 e una netta contrazione delle confezioni vendute, di poco inferiore ai cinque punti percentuale.

Le previsioni per il 2024 non sono purtroppo migliori, la crisi economica dovuta all'aumento dei costi dell'energia e la conseguente e concomitante presenza di effetti inflazionistici contraggono i consumi delle famiglie soprattutto sui prodotti di libera vendita che ormai costituiscono un'importante parte del fatturato delle farmacie.

Per questi motivi A.F.M. vuole investire nell'aiuto alle famiglie sia creando panieri di prodotti di largo utilizzo a prezzi scontati sia incentivando l'utilizzo della carta fedeltà che, a fine settembre, risulta utilizzata da oltre 1500 persone.

Nel corso del 2024, sarà mantenuto lo sconto del 15% sul parafarmaco per la fascia di popolazione oltre i 65 anni e sono allo studio soluzioni per proporre sconti alle famiglie con bambini in età neonatale.

A.F.M. parteciperà ai programmi di educazione e prevenzione sanitaria per le principali patologie e continuerà la collaborazione con ATS sia per le campagne già in atto sia per quelle che ATS vorrà attivare, oltre che partecipare a campagne di prevenzione attivate in primis dalle Amministrazioni Comunali e dalle associazioni territoriali.

Con particolare riguardo alle realtà rurali si Intende promuovere un servizio di vicinanza sanitaria, avviando un servizio di consegna a domicilio, che potrà vedere la luce attraverso una stretta collaborazione con i Comuni.

Per quanto attiene, più specificatamente, le altre maggiori voci che compongono il conto economico previsionale, ci si sofferma sulle voci qui sotto riportate.

Acquisti di merci 2024

La voce in esame accoglie le spese per le forniture di farmaci, di prodotto parafarmaceutici, sanitari e più in generale di tutti i prodotti destinati alla vendita. Per quanto riguarda il costo del venduto si è considerato un lieve incremento del costo complessivo derivante dall'incremento delle vendite (fatturato) di cui al punto precedente. L'incremento percentuale, inferiore a quello delle vendite, è generato dalle azioni intraprese ed in fase di attivazione, attraverso accordi

commerciali diretti e mediante l'attività dei due delegati interni agli acquisti e dell'ottimizzazione svolta attraverso le attività di Rete.

Le modalità di acquisto sopra citate coniugano correttamente la disciplina degli appalti e contestualmente risultano adeguate alle necessità aziendali, pur con possibilità di ottimizzazione ancora in via di definizione.

Il valore economico è certamente influenzato dall'esito della gara biennale grossisti, attualmente in fase di svolgimento, gestita da Cispel per conto delle farmacie lombarde a cui A.F.M. fa affidamento, con una partecipazione diretta. L'impossibilità di prevedere il risultato finale della gara, ha prudentemente consigliato di considerare un approccio di continuità dei prezzi uscenti dalla gara analoga precedente, svoltasi nel 2019. Prezzi che sono applicati tuttora.

Il miglioramento della rotazione delle scorte e la riduzione dei resi delle farmacie sono obiettivi da sviluppare e raggiungere per ogni singola farmacia.

Costi per servizi 2024

I costi per servizi specifici e servizi generali, intesi come costi di gestione di ogni singola farmacia, sono attesi, nel 2024 senza variazioni significative rispetto a quelli dell'esercizio 2023.

Canoni e affitti 2024

In merito ai costi di locazione degli immobili sono stati utilizzati i dati indicati nei rispettivi contratti d'affitto rivisti in funzione degli adeguamenti ISTAT. I canoni per l'affidamento del servizio farmacia tengono conto anche delle percentuali da applicare, laddove previsto dal contratto di servizio, al raggiungimento di diversi scaglioni di fatturato per le farmacie in questione.

Personale 2024

Il personale tecnico (farmacisti e commessi) di A.F.M. Crema deve permettere la copertura, negli orari e nei turni aggiuntivi previsti, delle varie farmacie. Le farmacie rurali sono spesso gestite da un unico farmacista mentre le due farmacie urbane di Crema prevedono la contemporanea presenza di più farmacisti. Il fabbisogno di personale è valutato sulla base delle necessità di orario, delle disponibilità di personale, sempre mantenendo la necessaria flessibilità nell'affrontare picchi di lavoro e sostituzioni. L'età media del personale è inferiore a 40 anni. Attualmente il principale problema, che riguarda la gestione del personale, rimane l'adeguamento dell'organico, che andrebbe incrementato di due unità. L'adeguamento dell'organico, ovviamente si ottiene attraverso l'assunzione di nuovi farmacisti e a tal fine sono stati pubblicati due bandi aperti, più esattamente due bandi con data di scadenza annuale. Ma, nel periodo post covid, si constata un progressivo allontanamento dalla professione di farmacista. L'inserimento di due

nuovi farmacisti permetterebbe anche la riduzione dell'impiego di liberi professionisti con un miglioramento della qualità del servizio offerto ai pazienti e un risparmio in termini di costo del personale.

Inoltre, per il personale dipendente, è allo studio una politica premiante che vede l'elargizione di premi al raggiungimento di determinati obiettivi condivisi ad inizio anno. Nel corso del 2023 è stato avviato un periodo di prova che comprende il secondo semestre. L'obiettivo di A.F.M. è quello di inserire questa modalità di valutazione del lavoro dei dipendenti nell'accordo di secondo livello che dovrà essere rivisto, insieme alle organizzazioni sindacali.

Di seguito si riporta uno schema riassuntivo delle risorse in organico al 31 agosto 2023

Centro di Costo	Ruolo	Livello	Ore Contratto	Tipologia	Full-PT
Sede	Amministrazione	L2	40	Indeterminato	Full Time
	Amministrazione	L2	40	Indeterminato	Full Time
Crema nuova	Direttore	L1S	40	Indeterminato	Full Time
	Collaboratore Farmacista	L1	40	Indeterminato	Full Time
	Collaboratore Farmacista	L1	40	T. Determinato	Full Time
	Collaboratore Farmacista	L1	20	Indeterminato	Part Time
	Coordinatore commessi	L2	40	Indeterminato	Full Time
Ombriano	Direttore	L1S	40	Indeterminato	Full Time
	Collaboratore Farmacista	L1	40	Indeterminato	Full Time
	Collaboratore Farmacista	L1	20	Indeterminato	Part Time
	Collaboratore Farmacista	L1	20	T. Determinato	Part Time
	Collaboratore Farmacista	L1	20	T. Determinato	Part Time
Pieranica	Direttore	L1Q	40	Indeterminato	Full Time
Gallignano	Direttore	L1S	40	Indeterminato	Full Time
Casaletto Vaprio	Direttore	L1S	40	Indeterminato	Full Time
Costa S. Abramo	Direttore	L1S	40	Indeterminato	Full Time
Tutti	Collaboratore Farmacista	L1	40	T. Determinato	Full Time
	Collaboratore Farmacista	L1	40	Indeterminato	Full Time
	Commesso	L4	40	Indeterminato	Full Time

Erogazioni liberali

Questa voce viene considerata tra gli altri oneri diversi di gestione. Nel rispetto delle procedure interne l'importo massimo utilizzabile per le elargizioni liberali non può superare il 3% del risultato d'esercizio. A settembre 2023 tale somma ammonta a 1.900 euro.

Ammortamenti

La voce “ammortamenti” sarà adeguata in funzione degli investimenti che verranno avviati nel corso dell’esercizio 2024 e che riguarderanno principalmente le farmacie di Ombriano e Crema nuova.

Risultato d’esercizio

Il risultato d’esercizio è assoggettato ad imponibilità fiscale stimabile in funzione delle vigenti disposizioni in materia di imposte dirette. La tassazione del reddito d’esercizio è stata calcolata mediante l’applicazione delle aliquote in vigore ed il bilancio economico di previsione dell’anno 2024 prevede un utile, dopo il calcolo delle imposte, di euro 212.970, poco superiore rispetto a quello stimato per la fine del 2023.

4. PIANO DEGLI INVESTIMENTI 2024

Il progetto di riqualificazione dell'immobile di via Samarani, che prevedeva anche un intervento di riqualificazione per la farmacia di Crema Nuova, si è concluso con una rescissione consensuale del contratto di appalto. Diverse sono le cause che hanno portato a tale risultato che, per quanto deludente, non ha pesato sui conti della società se non per la quota dei lavori effettivamente realizzati, che si sono limitati, come da progetto esecutivo, all'abbattimento della struttura esistente, comprensiva della rimozione dei detriti. Due sono state le cause che hanno determinato la conclusione prematura del progetto ed entrambe traggono origine dalla crisi generata dalla grave situazione pandemica che è iniziata proprio in concomitanza con l'avvio dei lavori. La prima causa prende origine dalle conseguenze derivanti dal provvedimento denominato superbonus 110% che ha generato una richiesta di lavori di ristrutturazioni edilizie superiore all'offerta che le ditte del settore edile potevano soddisfare. In questo contesto a pagarne le conseguenze sono stati soprattutto i lavori commissionati dagli enti pubblici che, è bene precisarlo, non potendo usufruire dello strumento fiscale dello sconto in fattura, sono stati messi in un secondo livello di priorità dalle ditte che si sono aggiudicate l'appalto. La seconda causa deriva dagli importanti incrementi dei prezzi dovuti al fortissimo aumento dei costi energetici ed alla veloce e significativa spinta inflazionistica del settore edilizio. Al combinato e disposto di questi due fenomeni, che già da soli sarebbero stati sufficienti per mettere in crisi il progetto iniziale di A.F.M., si è aggiunto anche il decreto governativo denominato "Aiuti quater" che ha, di fatto, obbligato gli enti pubblici a rivedere i prezzi dei capitolati d'appalto, riadeguandoli di una percentuale intorno al 20%. Nel caso del progetto di A.F.M. tale revisione non sarebbe neppure risultata sufficiente, posto che le richieste della ditta che si è aggiudicata l'appalto prevedevano un incremento di costo compreso tra i 250.000 ed i 300.000 euro ossia di circa il 50% dell'importo complessivo del valore del base d'asta della gara. Una situazione che ha reso impossibile la continuazione del progetto iniziale.

Alla luce della situazione verificatasi, questo Consiglio d'Amministrazione sta valutando di avviare, per il prossimo anno, un progetto di riqualificazione delle farmacie urbane che necessitano entrambe di importanti interventi per adeguarle ai nuovi servizi richiesti dall'utenza. Nell'anno 2024 è prevista solo la fase di progettazione, la quale non avrà significativi impatti sul conto economico. Nella fase di progettazione verrà valutato come riutilizzare l'area di via Samarani, per la quale al momento non si esclude alcuna ipotesi. I lavori di ristrutturazione, che si prevede possano iniziare nel 2025, potranno essere avviati dopo aver individuato attentamente,

alla luce della precedente esperienza negativa, quale tra le procedure per la selezione di un fornitore, previste dal nuovo codice degli appalti, sia quella più adeguata alle esigenze di A.F.M.

5. TABELLA DEL PERSONALE ANNO 2024

Pianta Organica Standard

Mansioni e qualifiche	Livello attuale CCNL
N. 1 Direttore d'Azienda	Collaborazione a P.Iva
N. 1 Direttore / Coordinatore Farmacie	L1Q
N. 5 Direttori di Farmacia	L1S
N.1 Farmacista Collaboratore con funzioni di Direttore	L1
N. 11 Farmacisti Collaboratori	L1
N. 1 Commesso Coordinatore	L2
N. 2 Commessi	L4
N. 2 Impiegati Amministrativi	L2

Le considerazioni relative alla tabella sono già presenti a pag.10 del presente documento nel paragrafo relativo al Personale 2023.

6. PROSPETTO RELATIVO ALLE PREVISIONI DEL FABBISOGNO ANNUALE DI CASSA ANNO 2024

Circa il Fabbisogno di cassa per il 2024 possiamo confermare che la situazione della liquidità di A.F.M. è costantemente monitorata in concomitanza con ogni scadenza dei pagamenti e il Cash Flow di A.F.M. si trova in una situazione da non destare alcuna preoccupazione.

Si precisa che il fabbisogno annuale di cassa per l'esercizio 2024 previsto è quantificabile in una cifra complessivi euro 4.853.184 necessari per il pagamento entro le scadenze stabilite di:

- | | | |
|--|------|-----------|
| • Fatture di beni e servizi | euro | 3.762.472 |
| • Stipendi e relativi oneri del personale dipendente | euro | 950.347 |
| • Varie (IRES, IRAP, ecc.) | euro | 140.365 |

A.F.M. Crema farà fronte a questo stimato fabbisogno di cassa con il complesso delle entrate che si prevedono in euro 5.217.617, derivante dalla vendita di prodotti in libera vendita con pagamento in contanti o dietro presentazione di ricetta medica rimborsabile dal SSN, senza necessità quindi di ricorrere a prestiti a breve.

I rimborsi da parte del SSN avvengono con estrema regolarità ed al momento non si ha motivo di ritenere che possano subire variazioni.

Gli investimenti che riguardano gli immobili, che saranno attuati nel corso del 2025, verranno finanziati mediante il ricorso a prestiti bancari a seconda della loro entità. Non si esclude, infatti, che si possa fare ricorso ai soli fondi di liquidità di cui A.F.M. dispone.

I crediti, in analogia a tutti i precedenti bilanci consuntivi e preventivi, sono stati iscritti al loro valore nominale senza accantonamenti al fondo per i crediti nei confronti del SSN, ma con un fondo svalutazione per i crediti vantati verso le imprese e le aziende.

7. CONSIDERAZIONI FINALI

Sulla base di quanto sopra riportato, per l'esercizio 2024 si prevede un risultato economico di € 313.192 al lordo delle imposte. Si prospetta quindi anche per l'anno 2024 un risultato positivo, nonostante il contesto economico particolarmente difficile e di complessa previsione anche per gli effetti della difficilissima situazione internazionale.

Le linee di intervento individuate dal Consiglio di Amministrazione per il 2024, che saranno attuate dal Direttore d'Azienda insieme all'impegno comune di tutti i collaboratori dell'Azienda, contribuiranno in maniera definitiva al raggiungimento degli obiettivi stimati che porteranno, per l'anno 2023, a riversare nelle casse del Comune di Crema un importo stimato di poco superiore ai 170.000 euro, tra erogazioni liberali e destinazione dell'utile d'esercizio, consolidando e salvaguardando questo importante patrimonio della nostra Città.

Il Consiglio di Amministrazione

ALLEGATI

A) CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO A.F.M. CREMA **P. 18**

B) RELAZIONE DIRETTORE GENERALE **P. 19**

A) CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO A.F.M. CREMA

Bilancio Preventivo 2024			
Conto Economico	Preventivo 2024	%	Forecast 2023
Vendite dirette	5.169.915	99,09	5.051.415
Vendite aziende	17.203	0,33	114.690
Altri Ricavi e proventi	30.499	0,58	81.014
Totale Ricavi	5.217.617	100,00	5.247.118
Acquisti merci farmacie	3.418.674	65,52	3.376.455
Acquisti aziende	15.717	0,30	104.777
Differenza Rimanenze	-22.700	-0,44	-22.700
Consumi	3.411.691	65,39	3.458.532
Margine contribuzione lordo	1.805.927	34,61	1.788.586
Servizi Specifici	33.911	0,65	33.840
Servizi generali	307.094	5,89	306.292
Affitti	86.416	1,66	86.416
Canoni	40.482	0,78	36.732
Altri costi operativi	0	0,00	3.750
Valore Aggiunto	1.338.024	25,64	1.321.557
Costo del Personale	950.347	18,21	942.658
Ammortamenti	19.423	0,37	19.423
F.do svalutazione ed Accantonamenti	13.564	0,26	3.876
Altri Ricavi (-)	8.423	0,16	8.423
Altri Costi (+)	9.777	0,19	9.730
Prov / Oneri Banc. e Finanz. (-/+)	40.144	0,77	40.144
Risultato ante imposte	313.192	6,00	314.149
Imposte	100.221	1,92	100.528
Utile	212.970	4,08	213.621

Bilancio Preventivo 2024 per Centro di costo								
Conto Economico	Crema Nuova	Ombriano	Pieranica	Gallignano	Casaletto	Costa	Sede	Totale
Vendite dirette	1.562.309	2.003.197	511.936	326.959	376.440	389.075	0	5.169.915
Vendite aziende	0	0	0	0	0	0	17.203	17.203
Altri Ricavi e proventi	2.060	2.790	504	349	426	271	24.098	30.499
Totale Ricavi	1.564.369	2.005.987	512.439	327.308	376.866	389.347	41.301	5.217.617
Acquisti merci farmacie	1.038.602	1.376.372	321.216	213.736	226.503	242.245	0	3.418.674
Acquisti aziende	0	0	0	0	0	0	15.717	15.717
Differenza Rimanenze	-12.967	-6.387	669	1.943	-13.644	7.687	0	-22.700
Consumi	1.025.634	1.369.985	321.885	215.679	212.859	249.932	15.717	3.411.691
Margine contribuzione lordo	538.735	636.002	190.555	111.629	164.007	139.415	25.585	1.805.927
Servizi Specifici	9.413	10.158	3.244	2.728	2.486	2.284	3.599	33.911
Servizi generali	89.516	108.076	29.508	20.087	21.799	21.811	16.297	307.094
Affitti	23.697	20.943	0	10.201	13.335	6.050	12.189	86.416
Canoni	0	0	15.319	8.296	6.387	6.140	4.339	40.482
Altri costi operativi	0	0	0	0	0	0	0	0
Valore Aggiunto	416.109	496.825	142.484	70.317	119.999	103.130	-10.839	1.338.024
Costo del Personale	214.173	212.341	94.275	65.731	72.984	64.682	226.160	950.347
Ammortamenti	3.111	1.929	710	415	1.199	2.247	9.812	19.423
F.do svalutazione ed Accantonamenti	0	0	0	0	0	0	13.564	13.564
Altri Ricavi (-)	179	123	1	1	65	1	8.054	8.423
Altri Costi (+)	1.555	2.657	537	367	428	570	3.663	9.777
Prov / Oneri Banc. e Finanz. (-/+)	5.743	7.577	2.104	1.164	1.521	1.959	20.075	40.144
Risultato ante imposte	191.705	272.444	44.858	2.640	43.932	33.671	-276.060	313.192
							100.221	100.221
Utile	191.705	272.444	44.858	2.640	43.932	33.671	-376.281	212.970

B) RELAZIONE DEL DIRETTORE

Premessa

Nel 2023 la Farmacia è finalmente uscita dall'emergenza pandemica, anche se si riscontra che la presenza del virus Sars-cov non è ancora stata completamente debellata.

L'immagine della Farmacia è uscita rafforzata da questo terribile periodo grazie all'altissima professionalità dimostrata da tutte le componenti della filiera della distribuzione del farmaco.

Questo ha portato il legislatore ad investire sullo sviluppo della Farmacia dei Servizi.

La crisi dello specifico settore delle farmacie rende molto difficoltoso il raggiungimento di qualsiasi obiettivo prefissato: sia economico che gestionale. Proprio la carenza di personale, un fenomeno dalle dimensioni nazionali, rende l'attività delle farmacie soggetta a difficoltà organizzativa non permettendo una stabile programmazione progettuale nel medio e lungo periodo. Il bilancio di previsione 2023 tuttavia, nonostante le condizioni avverse, si chiude con un risultato stimato di euro 314.149 a cui detrarre euro 105.322 di imposte per un utile netto di 208.827 euro.

A.F.M. Crema stima di mantenere buoni livelli di redditività anche per il 2024, con una leggera crescita rispetto all'anno precedente, coniugando politiche di ottimizzazione degli acquisti, ed anche, mediante lo strumento della "Rete Farmacie", dei costi generali, pur in una fase caratterizzata dalla progettazione di importanti interventi strutturali, e potenziando, al contempo, i servizi offerti ai cittadini e nell'ottica di migliorare la qualità dell'assistenza offerta in farmacia.

Il Consiglio di Stato nella sentenza del 2021 riassume: "si è ormai consumata una profonda transizione del ruolo della farmacia da una più tradizionale attività di mera distribuzione di prodotti farmaceutici, verso un ruolo di erogazione di prestazioni e servizi, comunque teleologicamente preordinati ad assicurare la somministrazione di interventi connessi con la tutela della Salute ... tanto da potersi sostenere che la farmacia stessa è ormai un centro sociosanitario polifunzionale a servizio della comunità e punto di raccordo tra ospedale e territorio e front-office del Servizio Sanitario Nazionale".

Tre saranno le attività fondamentali della Farmacia: la dispensazione del farmaco, la partecipazione alla presa in carico del paziente cronico e l'erogazione di servizi di primo e secondo livello con l'obiettivo di ridurre anche le lunghissime liste di attesa negli Ospedali.

Appare chiaro che A.F.M. dovrà investire in questa direzione almeno nelle sue tre farmacie principali di Crema Nuova, Ombriano e Pieranica, per non rimanere indietro rispetto a questa evoluzione.

Contesto

Proprio in questi giorni è uscita la bozza della legge di bilancio dello Stato nella quale vi sono misure sulla revisione del sistema di remunerazione e sul riequilibrio dei canali distributivi che avranno ricadute su accessibilità del farmaco e sostenibilità della filiera.

E' ancora presto per prevedere l'impatto che queste misure avranno su A.F.M, tuttavia si riscontra che, a livello nazionale, ci saranno 230 milioni di euro in più per le farmacie rispetto al periodo pre-covid.

Obbiettivi della Direzione per il 2024

Principalmente si sente la necessità di motivare maggiormente il personale condividendo mission e obiettivi e aumentando le occasioni di incontro.

Inoltre, i farmacisti dovranno essere formati per fornire i nuovi servizi seguendo appositi corsi di aggiornamento.

Ogni farmacia è infatti destinata a diventare il primo punto di contatto del cittadino con il Sistema Sanitario Nazionale e a tal fine si svolgeranno nuovi servizi di telemedicina e si cercherà di diffondere la cultura della Salute e del Benessere per ridurre la Spesa Pubblica.

Scuole, Rsa, Onlus e Aziende saranno nuovi interlocutori con cui dialogare.

A garanzia degli utili dell'azienda sarà sempre monitorata la redditività per addetto, gli indici di rotazione e la marginalità per classi di prodotto.

Nel corso del 2024 si prevede di avviare la progettazione della riqualificazione delle due farmacie site nel Comune di Crema

Gestione del Personale:

- Motivare maggiormente il personale condividendo mission e obiettivi.
- Aumentare la partecipazione a corsi di formazione.
- Controllare sistemi di protezione degli addetti e dei beni aziendali
- Monitorare la redditività per addetto
- Ridurre il ricorso all'utilizzo di liberi professionisti estranei all'azienda.
- Magazzino Controllare corretto assortimento (assortimento leader) e gli indici di rotazione per tipologia di prodotti

- Controllare marginalità, scadenze e rischio obsolescenza prodotti
- Esporre prodotti secondo regole di visual merchandising

Accordo integrativo

Importante momento da qui a fine anno sarà la stesura del nuovo accordo integrativo che dovrà prevedere a fronte di una maggiore elasticità dell'orario di lavoro un più generoso sistema premiante che appare l'unica via per il raggiungimento dell'incremento delle vendite e della soddisfazione della clientela. Facciamo notare come per il raggiungimento di un piccolo obiettivo sia aumentata esponenzialmente la distribuzione delle carte fedeltà: siamo ora a quasi 2.500 carte fedeltà distribuite in confronto alle 400 distribuite da Giugno 2022 a Giugno 2023 quando questo premio non era previsto.

Territorio:

- Analizzare bacino di utenza e mercato potenziale di ogni singola Farmacia
- Analizzare concorrenza diretta e indiretta
- Promuovere il rapporto con possibili stakeholder tipo Aziende, Rsa, Onluss.
- Controllare la coerenza degli orari di apertura con le esigenze del territorio

Conclusioni

A.F.M. Crema si trova davanti ad una grande sfida per aggiornare l'Azienda e per rispondere alle nuove richieste della popolazione.

Un grande aiuto potrà esserci in tal senso dalla partecipazione alle Rete delle Farmacie Comunali. Si riscontra che il progetto, operativamente iniziato solo quest'anno, non stia procedendo con la dovuta velocità, tuttavia, l'ingresso di nuove Aziende ha portato nel corso del 2023 nuove energie. E' stato istituito il comitato tecnico, formato dai direttori generali di tutte le aziende che si trova regolarmente e dal quale, in futuro ci si aspetta che partano nuove iniziative e nuovi progetti che avranno un riscontro positivo sull'operatività delle singole aziende.

Il Direttore