

di

CREMA

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

**BILANCIO DI PREVISIONE
DELL'AZIENDA SPECIALE
AFM CREMA
ESERCIZIO 01.01.2020 - 31.12.2020**

INDICE

1. Premesse di ordine metodologico
2. Conto Economico previsionale al 31-12-2020
3. Stato Patrimoniale previsionale al 31-12-2020
4. Relazione sul bilancio di previsione 2020
5. Piano degli investimenti 2020
6. Tabella del personale anno 2020
7. Prospetto fabbisogno di cassa 2020
8. Considerazioni finali

1. PREMESSE DI ORDINE METODOLOGICO

Il bilancio di previsione è lo strumento su cui basare la programmazione economico-finanziaria della AFM Crema. In considerazione del ruolo e della vocazione sociale che ricopre quest'ultima, essa deve necessariamente tenere conto anche dei "costi sociali", ossia gli oneri che gravano sull'esercizio economico dell'Azienda a seguito dell'attuazione delle politiche di intervento sociale programmate dall'Ente Locale sul territorio, che prevedono scelte tariffarie ed operative di riguardo verso la cittadinanza, soprattutto quella in difficoltà economica.

Il bilancio di previsione 2020 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 dell'AFM in materia di fatturato, costo del venduto e 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 sia del fatturato, per i minori prezzi, che dei margini. Sulla base delle iniziative e delle linee di intervento decise dal Consiglio di Amministrazione, anche per l'anno 2020 si garantiscono:

- il mantenimento del progetto socio-educativo attualmente in corso e il sostegno a eventuali iniziative di carattere sanitario promosse dall'Amministrazione Comunale;
- l'ampliamento dei servizi offerti alla cittadinanza come quelli gratuiti di consegna a domicilio di farmaci e specialità medicinali;
- l'ampliamento dell'offerta commerciale presso le farmacie;
- il mantenimento di un corretto equilibrio tra costi e ricavi.

Al bilancio economico di previsione inoltre sono allegati il programma degli investimenti, la tabella del personale e il prospetto del fabbisogno di cassa del 2020. Il programma degli investimenti elenca gli investimenti che l'Azienda prevede di effettuare nel corso dell'anno 2020. Trattasi di interventi che per la loro utilità pluriennale, non vengono spesi interamente nell'esercizio ma concorrono alla determinazione del reddito in quote annuali attraverso la procedura dell'ammortamento.

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 si originano dalla chiusura del bilancio al 30 settembre 2019, per svilupparsi sulla proiezione degli stessi al 31 dicembre 2019 e quindi alle previsioni per il 2020, tenendo conto delle informazioni disponibili alla data di redazione del presente documento. In

particolare, il sistema italiano delle farmacie sta attraversando una fase di fortissimo cambiamento. I principali fattori di tale cambiamento sono: la discesa in campo di grandi gruppi finanziari con l'obiettivo, ormai prossimo, di costituire catene di farmacie; la discesa in campo dei grandi player della distribuzione intermedia che procedono all'acquisizione diretta di farmacie per costruire e valorizzare la filiera commerciale; l'affermazione dell'e-commerce come canale alternativo all'acquisto in farmacia; l'erosione delle vendite di prodotti legati al benessere ed alla dermocosmesi da parte di una pluralità di esercizi commerciali. A fronte di ciò, anche le tradizionali farmacie a titolarità privata si stanno muovendo velocemente verso forme di messa in rete delle risorse e dei bisogni, al fine di sfruttare i vantaggi dell'aggregazione e della collaborazione. È prevedibile, quindi, che per quelle farmacie che non si saranno mosse 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. Il tutto senza perdere, anzi conservando e valorizzando, l'identità delle farmacie comunali quale servizio a titolarità comunale e quale presidio sanitario di prossimità territoriale. Vi sono forme giuridiche che consentono soluzioni aggregative che non mettono in discussione la proprietà né la titolarità del Comune nella gestione delle farmacie, in quanto il progetto di cooperazione ha il solo scopo di potenziare le funzioni gestionali aziendali in vista di una più impegnativa competizione nel mercato di riferimento. Inoltre, vi è la possibilità di effettuare sinergie operative con un approccio "in progress", vale a dire a partire dagli ambiti operativi maggiormente bisognosi di intervento. Considerando i dati di settembre 2019 in proiezione al 31/12/2019, si prefigura un calo del fatturato di circa il 4% rispetto all'esercizio precedente. L'Azienda continuerà anche nel 2020 a porre particolare attenzione alla fase di approvvigionamento dei prodotti e alle condizioni ottenibili dai fornitori, cercando di mantenere un costante miglioramento del costo del venduto (acquisti di farmaci, parafarmaci e prodotti al netto della variazione delle relative rimanenze) e si concentrerà sulle strategie di fidelizzazione della clientela e di politiche incentrate sulla valorizzazione della professionalità del farmacista. La gestione finanziaria dell'AFM non comporta disequilibri disponendo l'azienda di propria liquidità. Tuttavia il CDA nel 2020 si porrà l'obiettivo di incrementare il fatturato, anche tramite la ricerca di nuove farmacie da gestire, oltre che di sviluppare progetti che daranno nei prossimi anni nuovi margini di miglioramento sia nel campo economico che gestionale. In ogni modo 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'Azienda, migliorando il servizio per i cittadini e contribuendo alle Entrate del Comune. Qui di seguito si riportano i prospetti analitici 2019, redatti quale base di calcolo per la costruzione del bilancio previsionale del 2020.

Situazione al 30/9/2019 e previsionale al 31/12/2019

	30/09/2019		Previsione al 31/12/2019	
Ricavi delle Vendite	3.893.085	100%	5.238.895	100%
Merchi c/acquisti	2.651.883	68,1%	3.568.686	68,1%
Margine di contribuzione Lordo	1.241.202	31,9%	1.670.209	31,9%
Servizi Specifici	87.464	2,2%	121.619	2,3%
Servizi Generali	90.657	2,3%	135.876	2,6%
Affitti	52.722	1,4%	70.296	1,3%
Valore Aggiunto	1.010.360	26,0%	1.342.419	25,6%
Personale	688.438	17,7%	917.917	17,5%
Risultato Attività Ordinaria	321.922	8,3%	424.502	8,1%
Ammortamenti	17.587	0,5%	23.450	0,4%
Risultato Operativo	304.335	7,8%	401.053	7,7%
Canoni	23.122	0,6%	30.829	0,6%
Altri Costi (+) / Ricavi (-)	-20.145	-0,5%	-20.145	-0,4%
Poste Straordinarie (-/+)	-300	0,0%	-300	0,0%
Prov / Oneri Banc. e Finanz. (-/+)	8.013	0,2%	10.684	0,2%
Risultato ante imposte	293.645	7,5%	379.984	7,3%
Imposte	75.074	1,9%	92.344	1,8%
Risultato	218.571	5,6%	287.641	5,5%

2. CONTO ECONOMICO PREVISIONALE 2020

	CREMA NUOVA	OMBRIANO	PIERANICA	GALLIGNANO	CASALETTO VAPRIO	COSTA SAN ABRAMO	AFM - CREMA
Ricavi delle Vendite	1.902.959	1.838.164	497.913	396.984	403.523	353.625	5.393.169
Merci c/acquisti	1.289.720	1.263.907	336.278	272.856	281.185	226.945	3.670.890
Margine di contribuzione Lordo	613.239	574.257	161.636	124.128	122.338	126.680	1.722.279
Servizi Specifici	40.793	29.460	15.848	11.429	12.452	11.637	121.619
Servizi Generali	60.882	54.773	16.544	9.966	12.160	12.550	166.876
Affitti	23.500	20.260	0	8.533	12.000	6.003	70.296
Valore Aggiunto	488.065	469.764	129.244	94.200	85.726	96.490	1.363.488
Personale	271.095	293.014	94.901	73.472	71.583	78.851	882.917
Risultato Attività Ordinaria	216.969	176.749	34.343	20.728	14.143	17.639	480.572
Ammortamenti	6.288	4.466	3.145	5.595	6.133	5.323	30.950
Risultato Operativo	210.681	172.283	31.198	15.133	8.010	12.316	449.622
Canoni	0	0	14.000	12.000	5.400	2.929	34.329
Altri Costi (+) / Ricavi (-)	6.962	6.345	-105	1.277	101	275	14.855
Prov / Oneri Banc. e Finanz. (-/+)	5.173	3.208	531	333	725	713	10.684
Risultato ante imposte	198.546	162.730	16.772	1.523	1.784	8.398	389.754
Imposte	49.808	45.139	4.863	185	346	2.118	102.459
Risultato	148.738	117.592	11.910	1.337	1.438	6.280	287.295

3. STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE 2020

ATTIVITA' 2020

Immobilizzazioni tecniche	2.035.000
- <i>Fondi Ammortamento</i>	358.000
Totale attivo immobilizzato	1.677.000
Rimanenze materie prime	810.000
Rimanenze prodotti finiti	0
Crediti	450.000
- <i>Svalutazione crediti commerciali</i>	0
Altri crediti	0
Totale attivo corrente	1.260.000
Disponibilità	400.000
Totale attivo	3.337.000

PASSIVITA' 2020

Capitale sociale	1.282.064
Riserve	786.722
Utile (perdita) d'esercizio	287.295
Totale capitale netto	2.356.081
TFR	275.000
Debiti finanziari a breve termine	0
Debiti finanziari a lungo termine	0
Debiti commerciali/tributari a breve termine	705.919
Totale passività	980.919
Totale passivo	3.337.000

4. RELAZIONE AL BILANCIO DI PREVISIONE 2020

Di seguito vengono indicati i criteri che hanno portato alla redazione del bilancio di previsione 2020.

Ricavi 2020

Il mercato farmaceutico sta subendo grandi trasformazioni. Continua, in particolare, il calo della spesa farmaceutica netta nazionale SSN e, di conseguenza, prosegue il trend di riduzione della spesa per farmaci erogati dalle farmacie nel normale regime convenzionale. Anche le nostre farmacie hanno risentito un leggero calo della spesa farmaceutica nazionale convenzionata SSN. Questo per le continue azioni predisposte dal SSN per il contenimento della spesa sanitaria in convenzione attuate dalla Regione Lombardia e in particolare dall'AIFA, modificando il sistema di distribuzione, classificando la dispensazione del farmaco sempre più come un servizio da offrire alla collettività piuttosto che come fonte di reddito per la farmacia. Se tali azioni consentono di perseguire l'obiettivo della riduzione della spesa, sia per la spesa pubblica che per il singolo cittadino, per le farmacie si concretizza in una generale riduzione del fatturato.

A seguire la tabella che illustra il trend delle ricette SSN in AFM:

ANNO	Nr totale ricette SSN	Ricavi totali ricette SSN	% sul totale ricavi	Variaz.% ricavi anno precedente
2012	105.880	2.222.965	59,24	=====
2013	111.006	2.331.054	62,61	+4,86
2014	121.154	2.593.309	60,95	+11,25
2015	126.402	2.836.660	59,69	+9,38
2016	130.394	3.004.708	58,73	+5,90
2017	132.650	3.094.831	56,96	+3,00
2018	132.126	3.075.152	56,16	- 1,39
09-2019	93.526	2.169.594		

Nella vendita libera (farmaci senza prescrizione e prodotti non farmaceutici), invece, le nostre Farmacie tengono sostanzialmente sui volumi di vendita negli ultimi anni e, su tali

prodotti, si concentrerà sempre più il focus commerciale al fine di realizzare incrementi di vendita di tali prodotti.

L'Azienda, in ogni caso, non ha comunque distolto risorse e attenzioni verso gli interventi di natura "sociale" a favore della cittadinanza continuando ad assecondare la Legge 149/2005 praticando sconti sui prodotti da banco (OTC) e senza obbligo di ricetta (SOP), realizzando una politica calmieratrice dei prezzi tipica delle farmacie comunali.

Per il 2020 si prevede di porre in essere azioni che consentano di incrementare il fatturato nonostante, a livello nazionale, sia previsto un calo a causa della scadenza dei brevetti che alimenta un'offerta di farmaci generici che hanno costi e margini inferiori. Da ciò ne consegue che, a parità di volumi di vendita, il fatturato ed il margine risultano minori. Le azioni che si vogliono porre in essere per garantire un fatturato in controtendenza sono sostanzialmente legate all'offerta di nuovi prodotti e servizi, non prettamente sanitari, e alla collaborazione con i Comuni delle Farmacie in Convenzione per un rilancio delle Farmacie stesse. Tali azioni saranno quindi orientate a rafforzare quelle già in essere e a mettere in campo nuove iniziative. In particolare:

- ***Azioni di marketing e vendita promozionale di farmaci alternativi a prezzi scontati***

Azioni di *marketing oriented* miranti all'ampliamento del numero di nuovi clienti e alla fidelizzazione di quelli attuali. Stiamo proponendo con adeguata pubblicizzazione sui giornali, sul sito aziendale e direttamente in farmacia, la vendita di "farmaci" tipici stagionali, prodotti SOP e OTC con significativi sconti al pubblico e utilizzeremo volantini pubblicitari con le offerte e i prodotti in promozione.

- ***Campagne promozionali su prodotti cosmetici, fitoterapici, rimedi omeopatici e prodotti per l'infanzia***

A metà del 2019 è stata creata una nuova funzione, presidiata da un Coordinatore Farmacista, che si occupa specificatamente di prodotti non etici e di servizi specifici per la clientela. Inoltre, proseguiremo con l'implementazione dei prodotti a marchio "Farmacie Comunali Crema", nel settore della cosmesi e della nutraceutica, che permettono di fornire prodotti di altissima qualità con margini di guadagno superiori, pur rispettando l'attenzione al cliente in termini di prezzo. Inoltre la presenza in farmacia di una linea col nostro marchio migliora la visibilità e l'immagine dell'Azienda. Continua la collaborazione con le case farmaceutiche per organizzare giornate aperte alla popolazione e dedicate alla cura delle malattie, come la protezione del capello, l'igiene dentale, i problemi della pelle, così come giornate screening sull'osteoporosi, intolleranze alimentari, controllo della vista con particolare attenzione ai bambini e giornate dedicate alla prevenzione cardiovascolare, alla nutrizione, alla prima infanzia, ai prodotti di bellezza e alla cura degli animali domestici.

- ***Ampliamento perimetro commerciale***

E' costantemente allo studio l'ampliamento del perimetro commerciale con l'introduzione di nuovi prodotti in grado di caratterizzare meglio l'offerta di prodotti e servizi presso le farmacie, garantendo una politica di assortimento e approvvigionamento finalizzata ad offrire alla propria clientela un elevato livello di servizio al giusto prezzo. Inoltre, vi sarà un costante impegno nella ricerca di nuove Farmacie Comunali da convenzionare al fine di poter incrementare il fatturato oltre che con la possibilità di realizzare sinergie di scala sia dal punto di vista economico e organizzativo.

- ***Distribuzione farmaci a domicilio***

L'iniziativa di distribuzione farmaci a domicilio continuerà anche nel corso del 2020, per l'assistenza ai non autosufficienti e agli anziani a volte soli e senza appoggio dei familiari.

- ***Servizi specializzati assicurati in farmacia***

Per far fronte alle domande di benessere e salute dei cittadini l'AFM si è posto l'obiettivo di realizzare un vero e proprio punto di riferimento per le problematiche legate alla salute: sono già stati attivati servizi importanti come l'autoanalisi ematica per diabetici, per colesterolo e trigliceridi, test per le intolleranze alimentari, analisi delle urine, il *Breath test* (analisi *helicobacter pylory*), test di gravidanza, misurazione gratuita della pressione, controllo del peso, farmacovigilanza, consulenze dermocosmetiche, *moc* (mineralometria ossea computerizzata), spirometria e holter, esami audiometrici gratuiti per valutare il livello di udito soprattutto delle persone anziane, esame per lo stress visivo, esame del capello, foratura dei lobi alle orecchie, ampio reparto di prodotti per celiaci, punto natura, ecc.

Nelle nostre Farmacie Comunali vi è anche la possibilità, tramite collegamento Web, di prenotare gli esami di laboratorio, visite ed esami specialistici per le strutture pubbliche e private convenzionate. Le farmacie, diventano in questo modo terminali dei servizi CUP (centro unico di prenotazioni).

- ***Nuovi servizi***

Un altro aspetto su cui si sta lavorando è l'offerta di servizi collaterali cercando di capire quali sono le problematiche più diffuse in modo da andare incontro alle esigenze della clientela, come ad esempio l'holter pressorio e dinamico (ABPM) per la rilevazione della pressione arteriosa, *ecg*, *bia* (distribuzione massa corporea), *skin check*, *test* del reflusso venoso.

- ***Programmi di educazione sanitaria e campagne di prevenzione.***

L'Azienda Farmaceutica continuerà a partecipare ai programmi di educazione e prevenzione sanitaria per le principali patologie. In particolare ricordiamo la collaborazione con l'ATS Val Padana per la campagna di prevenzione del tumore del colon retto con la possibilità di adesione allo screening. Questo ruolo, che conferma l'integrazione della farmacia con la rete del Servizio Sanitario Nazionale, si

inserisce nella cultura della cosiddetta *pharmaceutical care* che tradizionalmente vuole il farmacista di comunità accompagnare la dispensazione del medicinale con i consigli riguardanti il corretto utilizzo, informazioni sulla modalità di somministrazione, le possibili interazioni con altri farmaci e/o alimenti e le controindicazioni. Nel 2020 saremo presenti a collaborare economicamente con le Amministrazioni Comunali, l'ATS Val Padana ed eventualmente con enti ed associazioni del territorio che vorranno effettuare campagne di prevenzione in relazione a particolari patologie. In particolare, si proseguiranno le relazioni con l'Ospedale cittadino per valutare possibili sinergie in tema di servizi ai cittadini. Le Farmacie Comunali stanno quindi lavorando per offrire sempre maggiori servizi alla cittadinanza e diventare un punto di riferimento nel territorio, come farmacia sociale e dei servizi. Ricordiamo che la nostra Azienda svolge un'importante funzione sociale assicurata non solo tramite l'attività di calmiera dei prezzi, ma anche con l'informazione e l'educazione al farmaco, che non deve tradursi in tutti i costi nella vendita del medicinale stesso, ma nella responsabilizzazione della clientela all'uso corretto del farmaco, soprattutto dei farmaci equivalenti non griffati e quindi di minor costo ma d'identica efficacia.

Per quanto attiene, più specificatamente, le maggiori voci che compongono il Conto Economico previsionale, si evidenziano:

Acquisti di merci 2020

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 considerata prudenzialmente una percentuale sul fatturato del 68,10%, in linea con l'andamento 2019, stimando il valore della voce "acquisti di merci", al netto delle rimanenze e dei premi che costituiscono, di fatto, extra sconti sui volumi acquistati, in euro 3.670.890. Anche nel 2020 l'AFM proseguirà nel perfezionamento della politica di acquisto dei prodotti destinati alla vendita che ha già portato notevoli vantaggi economici. Proseguirà la nuova procedura che consiste nel raccogliere le proposte di acquisto dei prodotti dalle singole farmacie per poi razionalizzarle centralmente in termini di trattativa con i fornitori al fine di spuntare le migliori condizioni e gli sconti maggiori. Obiettivo dell'Azienda resta quindi sempre quello di lavorare per ottenere migliori costi all'acquisto, cogliendo anche le opportunità di promozioni e campagne pubblicitarie, anche nazionali, svolte dai fornitori. Il lavoro sinergico tra i magazzini delle diverse farmacie consente inoltre una più accurata rotazione delle scorte e una migliore pianificazione delle giacenze di merci nelle farmacie. Il miglioramento della politica delle scorte continua a

portare vantaggi sia in termini di valori monetari (la minore giacenza si traduce in minore esposizione finanziaria), sia in termini qualitativi, ma senza arrecare disagi alla clientela (il maggiore assortimento di prodotti si traduce con il maggior gradimento della clientela).

L'ottimizzazione del piano acquisti permette all'azienda di impiegare al meglio le risorse, con un ritorno economico a fine anno che risulta ulteriormente aumentato.

Costi per servizi 2020

I costi per servizi si distinguono in:

- a) Costi per servizi specifici che sono attinenti alle spese di gestione di ogni singola farmacia; Nel 2020 sono sostanzialmente invariati rispetto al 2019
- b) Costi per servizi generali che si riferiscono stanzialmente a costi centrali amministrativi che vengono poi ridistribuiti sulle singole farmacie con criteri propri del controllo di gestione. Tali costi hanno un'incidenza vieppiù minore quante più sono le farmacie convenzionate. Nel 2020 subiscono un incremento dovuto alla consulenza di un Consulente Legale ed alla collaborazione di una Società appaltante, Consorzio.it, per la ristrutturazione dell'immobile di Via Samarani. Inoltre, vi è un lieve aumento per il Costo del Direttore insediatosi a marzo 2019 e, quindi, da considerare per il 2020 con un costo di circa 3 mesi in più.

Canoni e affitti 2020

In merito ai costi di locazione degli immobili sono stati utilizzati i dati indicati nei rispettivi contratti d'affitto ritoccati al rialzo solo per via 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. Il dato stimato per l'anno 2020 per la voce "canoni", vale a dire la remunerazione concordata con il Comune titolare della Farmacia, ammonta quindi a totali euro 34.329. Gli affitti, invece, sono previsti per il 2020 sostanzialmente invariati a Euro 70.296. A tale importo va sommato l'affitto della Sede amministrativa di Via Pesadori, allocato nella Voce Servizi Generali, di circa Euro 11.500.

Personale 2020

AFM Crema deve garantire il servizio farmaceutico nelle varie farmacie, tenute a svolgere turni e servizi in base a calendari comprensoriali, assicurando un'adeguata presenza di personale professionalmente valido e ben motivato. La presenza di alcune farmacie di piccole dimensioni ove operano uno o due addetti ha indotto già da alcuni anni l'azienda ad ampliare l'organico di farmacisti rispetto al personale non laureato, in modo da

migliorare la qualità del servizio e del rapporto con la clientela ed aumentare la flessibilità nell'affrontare picchi di lavoro e sostituzioni. L'età media del personale è di 38 anni. I dipendenti che risultano in forza nel 2019 sono 25, di cui 20 a tempo indeterminato e 5 a tempo determinato. Di questi ultimi, 4 sono assunti in sostituzione di personale in maternità. Ne deriva che il personale effettivo risulta essere di 21 risorse a cui si deve aggiungere la figura del Direttore che ha un contratto di natura professionale ed il cui costo, pertanto, rientra nella voce servizi. Di seguito si riporta uno schema riassuntivo:

RUOLO	Centro di Costo	LIVELLO	ORE	Tipologia	Centro di Costo
			Contratto		
Direttore (maternità)	FARMAC.	L1S	40	IND	CN
Direttore sostituto	FARMAC.	L1	38	IND	CN
Collaboratore / Coordinatore Progetti e Servizi	FARMAC. /AMM	L1	38	IND	CN
Collaboratore	FARMAC.	L1	38	TD	CN
Collaboratore (maternità)	FARMAC.	L1	38	IND	CN
Coordinatore Commessi	MAGAZ	L2	40	IND	CN
Direttore	FARMAC.	L1	40	IND	OM
Collaboratore (maternità)	FARMAC.	L1	40	IND	OM
Collaboratore	FARMAC	L1	38	IND	OM
Collaboratore	FARMAC.	L1	38	TD	OM
Commesso Coordinatore	MAGAZ	L4	40	IND	OM
Direttore sostituto	FARMAC.	L1	38	IND	PIER
Direttore (maternità)	FARMAC.	L1S	38	IND	GAL
Direttore sostituto	FARMAC.	L1	38	IND	GAL
Direttore	FARMAC.	L1S	40	IND	CV
Direttore	FARMAC.	L1S	38	IND	CSA
Collaboratore	FARMAC	L1	40	IND	RUOTA
Collaboratore	FARMAC	L1	38	TD	RUOTA
Collaboratore	FARMAC	L1	38	IND	RUOTA
Collaboratore	FARMAC	L1	38	TD	RUOTA
Commesso	MAGAZ	L4	40	IND	RUOTA
Resp Amm.	AMM	L2	40	IND	AMM
Imp Amm	AMM	L2	38	IND	AMM
Imp Amm	AMM	L2	30	TD	AMM
Direttore/ Coordinatore	FARMAC./AMM	L1Q	38	IND	PIER/AMM

La politica di rotazione del personale ha permesso, a tutti i dipendenti, di fruire dei periodi di ferie spettanti senza dover ricorrere a "liberi professionisti" i cui compensi sono superiori a quelli di un farmacista assunto con regolare CCNL. L'adeguatezza del personale nelle varie farmacie viene poi costantemente monitorata in base ad indici che relazionano il fatturato, le quantità vendute, la tipologia di prodotti venduti, il numero di clienti serviti e il numero di ricette raccolte. Attraverso l'analisi di tali indici l'Azienda assicura l'equilibrio nella gestione delle risorse umane e il contenimento delle spese, gestendo con estrema oculatezza il proprio personale, risorsa di importanza primaria per assicurare la qualità del

servizio nel rispetto dei vincoli imposti dal conto economico e dal margine prodotto dall'andamento delle vendite. In adempimento all'obbligo previsto dalla legge 68/99 per i datori di lavoro privati e pubblici con più di 15 dipendenti di avere alle proprie dipendenze lavoratori appartenenti alle categorie protette, avvalendosi da quanto previsto ex art. 14 Dlgs 276/03, per l'anno 2019 è stata rinnovata la convenzione con una cooperativa sociale di tipo B che fornisce il personale iscritto a tale liste per lo svolgimento dell'attività di pulizia. Per quanto attiene, in particolare, il personale, negli anni a venire si ritiene di dover perseguire, per tutti i dipendenti, la normalizzazione dell'orario a 40 ore settimanali. Anche nel corso dell'anno 2020 il personale aziendale parteciperà a corsi di formazione ed aggiornamento professionali. Questo è sempre stato un obiettivo prioritario della politica gestionale dell'Azienda, tesa a qualificare maggiormente gli stessi dipendenti come veri e propri operatori socio-sanitari. Nel 2019 si sono organizzati corsi formativi per migliorare sempre più il servizio offerto alla clientela. Di seguito un prospetto con pianificazione di quanto già effettuato e di quanto si andrà a sviluppare nel corso degli ultimi tre mesi relativamente alla formazione professionale, oltre ai corsi obbligatori per i farmacisti.

Corso	Tot. Ore	Partecipanti	Luogo
Tecniche di comunicazione paziente-cliente	10	4	Afm Sede
Corso di Alta Formazione in cosmetica oncologica	24	2	Sede CEF Brescia
Formazione Lrb Lab (marca bianca)	6	2	Sede Lrb Lab a Milano
Master Sanofi	4	4	Palace Hotel Cremona - Costa s. Abramo
Lierac	3	2	Milano

Tutto il personale dell'Azienda è particolarmente professionale, qualificato ed altamente responsabilizzato nella gestione delle Farmacie Comunali, partecipando attivamente all'organizzazione del lavoro e direttamente coinvolto nella distribuzione dei

servizi. Ciò consente, anche, di superare con esiti ampiamente positivi le verifiche ispettive effettuate dagli Enti preposti nelle farmacie.

Erogazioni liberali

Tra gli altri oneri diversi di gestione viene stanziata per le erogazioni liberali, una somma massima non superiore al 3% del risultato d'esercizio.

Ammortamenti

La voce "ammortamenti" è indicata in euro 30.950 e rappresenta la prudentiale svalutazione del valore dei cespiti aziendali, a norma di legge, tenendo conto anche della quota di ammortamento degli investimenti previsti per l'anno 2020.

Risultato d'esercizio

Il risultato d'esercizio è assoggettato ad imponibilità fiscale stimabile in forza delle vigenti disposizioni in materia di imposte dirette. La tassazione del reddito d'esercizio è stata calcolata utilizzando per l'IRES 2019 l'aliquota del 24,00% prevista dall'articolo 1, comma 61, della legge di stabilità 2016 (legge n. 208 del 2015) che modifica l'articolo 77 del TUIR (aliquota dell'imposta) e per l'IRAP l'aliquota del 3,90%.

Il bilancio economico di previsione dell'anno 2020 prevede un utile, dopo il calcolo delle imposte, di euro 287.295.

SITUAZIONE PATRIMONIALE PREVENTIVA

Ipotesi portante per la predisposizione dello stato patrimoniale preventivo al 31 dicembre 2020 è il mantenimento dei principali indici di rotazione delle scorte, di variazione della velocità di circolazione del capitale, crediti e debiti operativi, come desumibili dal bilancio approvato al 31 dicembre 2018 e dal previsionale redatto al 31 dicembre 2019 sulla scorta del conto economico redatto al 30 settembre 2019. L'alimentazione del fondo trattamento fine rapporto è stimata sulla base delle indicazioni di costo del personale attese per l'esercizio. Le principali indicazioni che si traggono dalla lettura dello stato patrimoniale prospettico secondo un'ottica finanziaria sono rappresentate da un solido equilibrio finanziario che permette all'azienda di disporre costantemente del capitale monetario per far fronte agli obblighi di pagamento, con stabile aumento del Patrimonio Netto dell'Azienda e delle disponibilità liquide in seguito alla realizzazione di forti utili aziendali.

Non si segnalano elementi di incertezza relativamente alla valutazione di voci

dell'attivo e non si attendono, dal punto di vista finanziario, dinamiche che possano dare origine a tensioni, sempreché, naturalmente, vengano mantenute le premesse in merito alla rotazione delle scorte ed alla durata media dei crediti e dei debiti operativi.

5. IANO DEGLI INVESTIMENTI 2020

Descrizione investimenti	2020
Aggiornamento infrastruttura hardware e telefonica nelle 6 farmacie	€ 40.000,00
Aggiornamento prodotti software nelle 6 farmacie	€ 35.000,00
Totale investimenti AFM	€ 75.000,00

Fonti di finanziamento	2020
Disponibilità correnti proprie	€ 75.000,00
Totale dei finanziamenti	€ 75.000,00

L'azienda prevede di effettuare investimenti nel corso del 2020 così composti:

- Aggiornamento infrastrutture informatiche e telefoniche nelle 6 farmacie
E' previsto per l'anno 2020 per tutte le farmacie e la sede amministrativa un investimento per l'aggiornamento delle infrastrutture informatiche e telefoniche per un valore complessivo di euro 75.000. E' stata prevista nel bilancio di previsione 2020 la relativa quota di ammortamento, considerato che si tratta del primo anno di acquisizione del bene.
Da un punto di vista economico gli investimenti di cui sopra concorreranno alla determinazione del reddito d'impresa sulla base dei rispettivi piani di ammortamento.
Da un punto di vista finanziario l'Azienda finanzia tali investimenti interamente con mezzi propri.
- Riqualificazione Immobile di Via Samarani
Per procedere alla ristrutturazione dell'immobile di proprietà sito a Crema in Via Samarani, nel 2019 è stato conferito incarico di stazione appaltante a Consorzio.it S.p.A., società interamente partecipata da Enti pubblici e che svolge, per i propri soci ed enti clienti, le attività di Centrale di Committenza e servizi ausiliari di Committenza ai sensi del Dlgs 50/16. Tale incarico consente ad AFM di muoversi su binari pubblicitari adempiendo a tutte le fasi che conducono alla realizzazione dell'opera e AFM si riserva di poter agire per fasi condizionando la prosecuzione dell'incarico

all'esplicita volontà di AFM. Il piano prevede la fase più operativa degli interventi di Riqualificazione dell'immobile di proprietà di Via Samarani a Crema, a partire dal 2020/2021. Per maggiori dettagli si rimanda dunque al documento "Bilancio pluriennale di previsione e Piano programma triennio 2020-2021-2022"

6. TABELLA DEL PERSONALE ANNO 2020

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. 6 Direttori di Farmacia	L1S
N. 9 Farmacisti Collaboratori	L1
N. 1 Commesso Coordinatore	L4
N. 2 Commessi	L2
N. 2 Impiegati Amministrativi	L2

7. PROSPETTO RELATIVO ALLE PREVISIONI DEL FABBISOGNO ANNUALE DI CASSA ANNO 2020

Circa il Fabbisogno di cassa possiamo confermare che la situazione è costantemente monitorata in concomitanza con ogni scadenza dei pagamenti e il Cash Flow delle Farmacie Comunali è senz'altro in sicurezza.

Si precisa che il fabbisogno annuale di cassa per l'esercizio 2020 è previsto in complessivi euro 5.100.000 necessari per il pagamento entro le scadenze stabilite di:

- Fatture di beni e servizi	euro 4.117.000
- Stipendi e relativi oneri del personale dipendente	euro 880.000
- Varie (IRES, IRAP, ecc.)	euro 103.000

L'AFM Crema farà fronte a questo stimato fabbisogno di cassa con il complesso delle entrate che si prevedono in euro 5.370.000, derivante dalla vendita al minuto 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.

Si ricorda inoltre che i crediti, come in tutti i precedenti Bilanci consuntivi e preventivi sono iscritti al loro valore nominale senza accantonamenti al Fondo rischi su crediti poiché gli stessi sono per la quasi totalità verso il SSN e ritenuti per loro natura di certo e completo realizzo.

8. CONSIDERAZIONI FINALI

Sulla base di quanto detto, per l'esercizio 2020 si prevede un risultato economico di € 389.754 al lordo delle imposte. Si prospetta quindi anche per l'anno 2020 un risultato positivo, nonostante il perdurare di un contesto economico prevalentemente negativo. Le linee di intervento intraprese dal Consiglio di Amministrazione e dall'attuale Direttore d'Azienda per ridurre i costi di gestione e ottimizzare l'utilizzo delle risorse, unite all'impegno comune di tutti i collaboratori dell'Azienda, contribuiranno in maniera definitiva al raggiungimento degli obiettivi stimati che porteranno, per l'anno 2020, a riversare nelle casse del Comune di Crema circa 230.000 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) DETTAGLIO COSTI E RICAVI PER FARMACIA	P. 20
B) CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO (per Farmacia)	P. 21
C) CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO AFM CREMA	P. 22
D) RELAZIONE DIRETTORE GENERALE	P. 23

A) DETTAGLIO COSTI E RICAVI PER FARMACIA

	31/12/2020						
	CN	OM	PIER	GAL	CV	CSA	AFM
merci c/acquisti	1.289.720	1.263.907	336.278	272.856	281.185	226.945	3.670.890
materiale consumo	1.301	0	0	0	0	0	1.301
cancelleria	1.768	504	420	245	359	735	4.031
trasporti (su acquisti/vendite)	1.641	0	0	80	0	0	1.721
canone manutenzione periodica	89	77	77	10	0	20	273
assicurazioni	1.055	925	116	116	116	116	2.444
vigilanza	1.231	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	6.631
spese postali	42	0	13	0	0	0	56
oneri bancari	5.173	3.208	531	333	725	713	10.684
altri servizi deduc	310	0	0	0	0	0	310
gas riscaldamento enel	7.090	3.563	2.482	775	2.168	115	16.193
spese telefoniche	2.863	2.309	1.141	673	868	855	8.709
servizi pulizia	8.023	7.040	3.200	3.200	3.200	3.200	27.863
prestazione servizi	2.869	3.480	1.676	961	1.173	663	10.822
spese acquedotto	116	0	113	67	0	29	326
canone assistenza EDP	3.799	2.256	3.492	2.651	1.765	2.877	16.841
Costi generali	57.393	50.802	15.404	9.251	11.866	11.947	156.662
Personale generale amministrativo	35.444	34.783	9.435	7.275	7.816	6.260	101.013
affitto locali + spese condominiali	23.500	20.260	0	8.533	12.000	6.003	70.296
canone farmacia comune	0	0	14.000	12.000	5.400	2.929	34.329
stipendi farmacia	171.252	208.867	54.216	38.443	48.743	50.672	572.192
stipendi farmacisti (supporto turnisti)	64.399	49.365	31.250	27.754	15.024	21.919	209.712
servizi farmaci scaduti	0	156	174	136	162	0	629
Ammortamenti	6.288	4.466	3.145	5.595	6.133	5.323	30.950
imp e tasse	3.297	3.793	907	577	94	589	9.257
abbuoni	24	5	5	3	5	5	48
spese varie	168	17	54	0	32	9	281
altri costi	6.962	6.345	0	1.277	101	275	14.960
detraz su incassi ricette	8.595	8.225	2.036	1.571	1.723	1.948	24.098
TOTALE COSTI	1.704.413	1.675.434	481.246	395.462	401.739	345.227	5.003.520
Vendita beni e prodotti	91.789	60.689	25.836	21.327	10.214	13.237	223.093
Corrispettivi	1.755.125	1.702.795	448.187	359.524	375.834	327.232	4.968.697
Ricavi mutue	56.032	74.669	23.885	16.130	17.470	13.153	201.339
altri ricavi	14	12	109	4	4	3	146
Totale Ricavi	1.902.960	1.838.164	498.018	396.985	403.523	353.625	5.393.275
Risultato Ante Imposte	198.546	162.731	16.772	1.523	1.783	8.399	389.754
IMPOSTE	49.808	45.139	4.863	185	346	2.118	102.459
Risultato Netto	148.739	117.592	11.909	1.338	1.437	6.281	287.295

B) CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO (per Farmacia)

	CREMA NUOVA	OMBRIANO	PIERANICA	GALLIGNANO	CASALETTO VAPRIO	COSTA SAN ABRAMO
Ricavi delle Vendite	1.902.959	1.838.164	497.913	396.984	403.523	353.625
Merci c/acquisti	1.289.720	1.263.907	336.278	272.856	281.185	226.945
Margine di contribuzione Lordo	613.239	574.257	161.636	124.128	122.338	126.680
Servizi Specifici	40.793	29.460	15.848	11.429	12.452	11.637
Servizi Generali	60.882	54.773	16.544	9.966	12.160	12.550
Affitti	23.500	20.260	0	8.533	12.000	6.003
Valore Aggiunto	488.065	469.764	129.244	94.200	85.726	96.490
Personale	271.095	293.014	94.901	73.472	71.583	78.851
Risultato Attività Ordinaria	216.969	176.749	34.343	20.728	14.143	17.639
Ammortamenti	6.288	4.466	3.145	5.595	6.133	5.323
Risultato Operativo	210.681	172.283	31.198	15.133	8.010	12.316
Canoni	0	0	14.000	12.000	5.400	2.929
Altri Costi (+) / Ricavi (-)	6.962	6.345	-105	1.277	101	275
Prov / Oneri Banc. e Finanz. (-/+)	5.173	3.208	531	333	725	713
Risultato ante imposte	198.546	162.730	16.772	1.523	1.784	8.398
Imposte	49.808	45.139	4.863	185	346	2.118
Risultato	148.738	117.592	11.910	1.337	1.438	6.280

C) CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO AFM CREMA

AFM - CREMA		
Ricavi delle Vendite	5.393.169	100%
Merci c/acquisti	3.670.890	68,1%
Margine di contribuzione Lordo	1.722.279	31,9%
Servizi Specifici	121.619	2,3%
Servizi Generali	166.876	3,1%
Affitti	70.296	1,3%
Valore Aggiunto	1.363.488	25,3%
Personale	882.917	16,4%
Risultato Attività Ordinaria	480.572	8,9%
Ammortamenti	30.950	0,6%
Risultato Operativo	449.622	8,3%
Canoni	34.329	0,6%
Altri Costi (+) / Ricavi (-)	14.855	0,3%
Prov / Oneri Banc. e Finanz. (-/+)	10.684	0,2%
Risultato ante imposte	389.754	7,2%
Imposte	102.459	1,9%
Risultato	287.295	5,3%

D) RELAZIONE DEL DIRETTORE

Premessa

Il bilancio di previsione 2020, nonostante il perseverare della crisi globale, si chiude con un utile stimato di euro 287.295 dopo aver accantonato euro 102.459 per IRES ed per IRAP.

Dai dati si evince che l'AFM Crema stima di mantenere buoni livelli di redditività, coniugando politiche di ottimizzazione di costi e acquisti e potenziando la qualità di servizi e di offerte a favore dei cittadini.

Anche nel 2020 l'AFM Crema continuerà con la scelta di attuare significative politiche di prezzo sui prodotti appartenenti alle categorie farmaci da banco e su determinati prodotti ad altissima valenza sociale, in modo da agevolare ancor più l'accesso all'autocura da parte delle fasce di popolazione economicamente più deboli. Oltre alle erogazioni di farmaci in regime convenzionato con il SSN e la vendita di farmaci, parafarmaci, prodotti dietetici, per l'igiene personale, articoli ortopedici, cosmetici e per l'infanzia, l'AFM Crema garantisce da sempre anche servizi complementari a rilevanza sociale, di prevenzione, informazione ed educazione sanitaria. Si ricordano i servizi più importanti erogati dalle nostre Farmacie Comunali, come la misurazione della pressione arteriosa gratuita, l'autotest per la determinazione immediata nel sangue venoso di glicemia, colesterolo e trigliceridi, esami audiometrici gratuiti per valutare il livello di udito soprattutto delle persone anziane, la fornitura tramite web-care di protesica minore e di ausili per diabetici ed incontinenti e la prenotazione di esami di laboratorio e visite specialistiche regionali.

L'AFM Crema, in questi anni, oltre ad avere conseguito un ruolo primario ed una notevole visibilità all'interno delle organizzazioni ed enti locali, è riuscita altresì nel difficile compito di coniugare il buon andamento economico con l'incremento quantitativo e qualitativo dei servizi per i cittadini e con l'aumento e la stabilità dei posti di lavoro per i propri dipendenti, nonché il pieno rispetto del diritto all'inserimento lavorativo obbligatorio dei soggetti appartenenti alle categorie protette. Sul versante tecnologico, la società ha in programma di investire in infrastrutture hardware, al fine di aumentare l'efficienza, anche in termini di redditività. Per quanto attiene alla formazione del personale continueranno, anche per il 2010, gli incontri formativi finalizzati a rendere il personale sempre più aggiornato sui prodotti da offrire alla clientela e sulle più efficaci modalità per rendere il servizio di alto livello. A tal proposito già a partire da metà 2019 è stato creato il Settore Progetti,

coordinato da una risorsa interna, che si occupa dello sviluppo di prodotti non “farmaci” che sono, stando a tutti i dati di mercato, quelli in maggiore espansione. Il settore si occuperà anche di Servizi, sia sanitari che sociali, da erogare alla clientela.

Investimenti

Nel 2020 è previsto un importante investimento nell'infrastruttura informatica con lo scopo di centralizzare la gestione dei dati oltre che la creazione di strumenti comuni e condivisi quali i files di lavoro ed il centralino telefonico Voip. Tale infrastruttura avrà anche standard di sicurezza più elevati. Anche per quanto riguarda l'immobile di proprietà di Via Samarani in Crema, nel 2019 si è dato incarico ad una società, Consorzio.it di Crema, che funge da stazione appaltante per avviare le procedure finalizzate alla ristrutturazione dell'immobile.

Personale

Il personale è stato riorganizzato per adattarlo alle esigenze di sviluppo dell'AFM Crema, con particolare riguardo alle figure di Coordinamento. Così, è stato individuato il Coordinatore del Magazzino con il compito di razionalizzare la gestione dello stesso, coadiuvando le altre due risorse dedicate. Del Settore Progetti già si è detto. Ad esso si è aggiunta anche la figura del Coordinatore delle Farmacie con il compito di gestire centralmente tutte le esigenze delle varie realtà sparse sul territorio, esigenze che vanno dalla corretta gestione degli acquisti (giusto equilibrio fra ordine diretti ai fornitori e ordini d'urgenza ai grossisti), alle tematiche di ordine normativo (procedure, rapporti con ATS, supporto alle visite ispettive, etc.), al coordinamento nella gestione dei turni di lavoro. Per quanto riguarda il previsionale 2020 non sono previste nuove assunzioni. Quello che si cercherà di perseguire, invece, è la normalizzazione, dell'orario di lavoro a 40 ore. Ciò permetterà di agevolare la turnazione con beneficio per tutti i dipendenti coinvolti. I costi per il personale dipendente vengono preventivati in complessivi Euro 882.917. La riduzione nel 2020, rispetto alla previsione di chiusura al 31/12/2019, è dovuta al fatto che non si provvederà alla sostituzione di una risorsa amministrativa che cessa per raggiunti limiti pensionabili, le cui mansioni saranno attribuite alle altre due risorse oggi in forza all'Amministrazione, con beneficio sui costi fissi generali. E' al vaglio anche un sistema di determinazione degli incentivi al personale.

Costi

Per quanto riguarda gli acquisti di beni nel 2020 si continuerà quanto iniziato nel 2019, vale a dire la rivisitata procedura che, in luogo di acquisti decisi centralmente sulla base di dati statistici, prevede il diretto coinvolgimento dei Direttori delle singole farmacie i quali inviano alla Sede le richieste di acquisto che vengono solo successivamente gestite con i fornitori per ottenere i massimi vantaggi in termini di scontistica. In tal modo i Direttori sono responsabilmente coinvolti in prima persona nella gestione dei prodotti che poi saranno venduti e, oltretutto, mantengono un costante monitoraggio delle scorte. Sul versante dei servizi è previsto nel 2020 un aumento dei costi per l'assegnazione definitiva degli incarichi a figure professionali necessarie per l'adeguamento alla normativa sulla privacy (DPO/GDPR), per l'istituzione dell'Organismo di Vigilanza previsto dal D.Lgs. n. 231/01 in materia di responsabilità amministrativa degli enti e per la Consulenza legale di un avvocato che accompagnerà l'Azienda nelle complesse fasi di gestione delle varie normative e, soprattutto, per l'operazione di ristrutturazione di Via Samarani. Ogni azione volta al risparmio terrà certamente conto delle esigenze della nostra azienda, che deve mantenere la sua operatività ed efficienza sotto tutti i punti di vista.

Evoluzioni future

Le linee di intervento future si snodano sempre nell'ottica di una continua volontà di mantenere l'azienda competitiva e moderna, attraverso una sempre maggiore visibilità dei punti vendita, il riammodernamento continuo delle linee di prodotti e l'aggiornamento costante del personale, mirando alla conquista e alla fidelizzazione di un'utenza sempre più ampia, rispondendo ai bisogni della stessa e fornendo servizi sociali in linea con gli obiettivi di un'azienda pubblica. Fra le azioni che maggiormente daranno un impulso espansivo ci sono la ricerca di nuove farmacie da convenzionare per allargare il perimetro operativo con notevoli efficienze in termini di acquisti e redistribuzione dei costi, oltre all'eventuale valutazione per l'adesione ad un contratto di rete con altre Aziende Speciali lombarde. Tale azione consentirà di rafforzare l'intera struttura perché la collaborazione con altri gruppi di farmacie comunali appare utile in vista della messa in comune di una serie di funzioni operative aziendali, che oggi le varie singole organizzazioni comunali espletano in proprio, spesso con risorse e competenze limitate. Le funzioni più utilmente suscettibili di una proficua messa in rete sono: gli acquisti di farmaci, in modo da sfruttare una maggiore capacità di committenza in termini di negoziazione di più vantaggiose condizioni economiche; la creazione di un magazzino interaziendale, al fine di guadagnare più marginalità commerciali derivanti dall'aumento degli acquisti diretti dai produttori; lo sviluppo commerciale dei punti vendita, la comunicazione ed il marketing, ovvero ambiti che

richiedono professionalità altamente qualificate il cui costo verrebbe utilmente suddiviso tra i soggetti della rete di farmacie pubbliche; la gestione del personale, anche in termini di formazione congiunta e di gruppi di lavoro interaziendali; la gestione informatica, sia delle piattaforme IT che dei servizi di analisi dei dati e di controllo di gestione statistico-informatico. Inoltre, l'opportunità di costituire raggruppamenti operativi con altre aziende o società esercenti la gestione della farmacie comunali appare altresì di elevato interesse in quanto si metterebbero a valore comune le peculiari esigenze di *compliance* e di conformità normativa tipici degli enti pubblici, responsabilità organizzativa, ecc., elevando la qualità dei processi e riducendo i costi delle consulenze necessarie.

Il Direttore