

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 01/01/2022 - 31/12/2022

INDICE

1. Premesse di ordine metodologico
2. Conto Economico previsionale al 31-12-2022
3. Relazione sul bilancio di previsione 2022
4. Piano degli investimenti 2022
5. Tabella del personale anno 2022
6. Prospetto fabbisogno di cassa 2022
7. 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 e 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 2022 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.

Nella stesura del bilancio non si è potuto non considerare l'effetto generato, direttamente ed indirettamente, dalla situazione pandemica (Covid-19) che ha investito l'Italia, e la nostra zona in particolare nel 2020, ma che ha avuto effetti sensibili anche nella prima parte del 2021, con procedure di chiusura di attività produttive e ricreative - le farmacie anche in considerazione del fondamentale ruolo sociale sono sempre state escluse – ed effetti sia sulle vendite (riduzione dei farmaci “stagionali” a causa della riduzione dei contatti) che sulla gestione operativa e del personale. Le attività di vaccinazione massiva, iniziate ad inizio anno con le categorie “professionali” e seguite in primavera per le categorie a rischio e poi estese a tutta la popolazione, hanno portato, insieme a concause quali ad esempio, quelle climatiche, ad un imponente riduzione dei contagi ed il conseguente protrarsi della situazione di normalità (zona bianca) nella nostra regione nella seconda parte dell'anno. La situazione pare al momento stabilizzata e, anche mediante il ricorso alla terza dose vaccinale, le previsioni non tengono conto di ipotesi di ulteriore chiusura generalizzata bensì un perdurare della cosiddetta “zona bianca”. Nelle previsioni si cerca comunque di tener conto di una “nuova normalità” post pandemica che prevede, ad esempio, un ricorso ad alcuni comportamenti igienico-sanitari divenuti ormai normali. Si immagina perciò un ricorso massivo alle mascherine nei luoghi di elevata presenza, un incremento delle condizioni di sanificazione ecc.; tutti comportamenti che, direttamente o indirettamente, influiscono sul bilancio della farmacia. L'anno 2021 ha sortito però buoni risultati e previsioni per l'anno successivo, nelle analisi economiche anche governative, relativamente al PIL che, almeno in parte, compenseranno la riduzione sulla capacità di spesa e predisposizione alla spesa dei cittadini figlia dei risultati 2020 (riduzione

elevata del PIL). Nell'anno 2021 AFM ha partecipato attivamente ad alcune politiche di prevenzione avviando un servizio di per l'esecuzione di tamponi, rapidi e molecolari, cercando di collocarsi con il prezzo di vendita nella fascia più bassa del mercato fino a sposare le indicazioni governative per prezzi calmierati. L'attività ha avuto picchi di utilizzo (in primavera quando i vaccinati erano ancora pochi, nel periodo estivo per garantire la possibilità dei viaggi e fino al periodo attuale in cui è necessario il *green pass* per accedere alle attività lavorative) e AFM ha sempre cercato di adeguare turni e disponibilità per coprire le necessità considerando l'attività un servizio e non un bene commerciale da vendere. Ha altresì contribuito, con l'erogazione di un finanziamento, all'attivazione del Centro Vaccinale di Crema.

Sulla base delle iniziative e delle linee di intervento decise dal Consiglio di Amministrazione, anche considerando una situazione in lieve ma continuo miglioramento, anche per l'anno prossimo si garantiscono:

- l'ampliamento dell'offerta commerciale presso le farmacie;
- il mantenimento di un orario di servizio prolungato per andare incontro alle necessità dell'utenza;
- il mantenimento di un corretto equilibrio tra costi e ricavi;
- il sostegno ad iniziative di carattere sociale e sanitario promosse dall'Amministrazione Comunale.

E' prevista l'attivazione di servizi di diagnostica presso le ns. farmacie e la partecipazione ad eventuali progetti socio-educativi per la scuola, ed il sostegno a eventuali iniziative di carattere 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 2022. Il programma degli investimenti evidenzia 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 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 originano dalla chiusura del bilancio al 30 settembre 2021, per svilupparsi sulla proiezione degli stessi al 31 dicembre 2021 e quindi alle previsioni per il 2022, 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 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. Nell'anno in corso si è provveduto, dopo la sottoscrizione del Contratto di Rete di Imprese a fine 2020, allo sviluppo della Rete di Imprese "LECOMUNALI FARMACIE IN RETE", che comprende oltre ad AFM Azienda Farmaceutica Municipalizzata di Crema, ASF Azienda Speciale Servizi Farmaceutici e socio-sanitari San Giuliano Milanese, ACF Azienda Comunale Farmacie San Donato Milanese e Azienda Speciale Farmacie Comunali Peschiera Borromeo. Le attività avviate hanno visto, nel 2021:

- la nascita e funzionamento del "tavolo dei Buyer" per ottimizzazione dell'acquisto diretto (parafarmaco e farmaco generico) con prevista riduzione dei costi di acquisto e/o incremento del margine specifico;
- sottoscrizione, con primario grossista, di un accordo che preveda extra sconti sul prezzo di acquisto con conseguente concentrazione degli acquisti da grossista presso il sottoscrittore dell'accordo;
- attivazione di modalità di reclutamento associato del personale con possibile ricorso alla codatorialità tra aziende della rete

mentre entro la fine 2021 si intende procedere con l'attivazione di politiche di marketing mirate alla adozione e diffusione della carta fedeltà)

Considerando la proiezione al 31/12/2021, si prefigura un fatturato in linea con quello dell'esercizio precedente (aumento del 2%) all'interno di una condizione simile alla precedente. Si sottolinea come il risultato venga conservato in un ambito, come precedentemente illustrato, evoluto e con una situazione generale delle farmacie italiane di peggioramento dei fatturati e degli utili. L'Azienda ha posto 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).

La gestione finanziaria dell'AFM non comporta disequilibri disponendo l'azienda di propria liquidità. 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

alle entrate del Comune. Qui di seguito si riportano i prospetti analitico previsionale relativi al 2021, redatti quale base di calcolo per la costruzione del bilancio previsionale del 2022.

Situazione previsionale al 31/12/2021

	Previsione al 31/12/2021	
Ricavi delle Vendite	5.273.194,22	100,00%
Consumi	3.517.211,53	66,70%
Margine di contribuzione Lordo	1.755.982,70	33,30%
Servizi Specifici	303.191,46	5,75%
Servizi Generali	135.876,00	2,58%
Affitti	125.119,26	2,37%
Valore Aggiunto	1.327.671,98	25,18%
Personale	939.290,77	17,81%
Risultato Attività Ordinaria	388.381,20	7,37%
Ammortamenti e svalutazioni	29.393,82	0,56%
Risultato Operativo	358.987,39	6,81%
Altri Costi (+) / Ricavi (-)	63.761,99	1,21%
Poste Straordinarie (-/+)	0,00	0,00%
Prov / Oneri Banc. e Finanz. (-/+)	14,58	0,00%
Risultato ante imposte	295.210,82	5,60%
Imposte	79.706,92	1,51%
Risultato	215.503,90	4,09%

2. CONTO ECONOMICO PREVISIONALE 2022

	31/12/22	
Ricavi delle Vendite	5.418.207,06	100,00%
Consumi	3.552.383,64	65,56%
Fondo Svalutazione crediti	8.000,00	0,15%
Margine di contribuzione Lordo	1.857.823,42	34,29%
Servizi Specifici	309.255,29	5,71%
Servizi Generali		0,00%
Affitti	127.621,64	2,36%
Valore Aggiunto	1.420.946,49	26,23%
Personale	1.000.344,67	18,46%
Risultato Attività Ordinaria	420.601,82	7,76%
Ammortamenti	32.412,64	0,60%
Risultato Operativo	388.189,17	7,16%
Canoni	0,00	0,00%
Altri Costi (+) / Ricavi (-)	63.761,99	1,18%
Poste Straordinarie (-/+)	0,00	0,00%
Prov / Oneri Banc. e Finanz. (-/+)	13.000,00	0,24%
Risultato ante imposte	311.427,18	5,75%
Imposte	84.085,34	1,55%
Risultato	227.341,84	4,20%

3. RELAZIONE AL BILANCIO DI PREVISIONE 2022

Di seguito vengono indicati i criteri che hanno portato alla redazione del bilancio di previsione 2022.

Ricavi 2022

All'interno di un andamento generale e di trend chiaro, nel quale si osserva il calo della spesa farmaceutica netta nazionale SSN e, conseguentemente, la riduzione della spesa per farmaci erogati dalle farmacie nel normale regime convenzionale si è, nel 2021, sopportato il secondo picco di contagi Covid, all'inizio dell'anno, e la difficoltà ad operare su una base, il 2020, fortemente anomala. Il sostanziale raggiungimento dei dati del precedente bilancio (2020) e l'incremento del dato di fatturato nei vari mesi dell'anno ad esclusione dei mesi (febbraio, marzo, aprile) di massimo picco dello scorso anno non può perciò essere letto senza un riferimento alla anomala situazione del 2020. Il raggiungimento di dati economici complessivi in linea con gli anni precedenti è perciò da considerare risultato soddisfacente generato dall'insieme delle scelte gestionali adottate con riguardo alla variazione dell'orario di apertura, all'inserimento di nuove linee e prodotti e all'impegno profuso dal personale, tutto ciò mantenendo quella vocazione "sociale" che caratterizza sempre l'operato della Azienda.

L'evoluzione della situazione pandemica ha poi spostato quote di spesa in relazione ai diversi comportamenti adottati. L'uso massiccio della mascherina, dispositivo indispensabile ed ormai venduto a prezzo calmierato, ha di fatto ridotto le vendite di farmaci da banco (ad es, sciroppi) a causa della riduzione dei malanni cosiddetti di stagione e comunque a componente virale così come ha ridotto gli acquisti di prodotti di cosmesi. Si è osservata una riduzione di prodotti non farmaceutici quali ad es. i solari mentre d'altra parte si sono venduti senza difficoltà alcuni tipi di integratori.

Nella vendita libera (farmaci senza prescrizione e prodotti non farmaceutici), le nostre Farmacie hanno conservato le quote di mercato anche se, su tali prodotti, si concentrerà sempre più il focus commerciale al fine di realizzare incrementi di vendita.

L'Azienda ha comunque operato con interventi di natura "sociale" a favore della cittadinanza realizzando una politica calmieratrice dei prezzi, tipica delle farmacie comunali, sia per i prodotti da banco (OTC) e senza obbligo di ricetta (SOP) che per i prodotti (mascherine, gel, guanti, pulsosimetri, termometri senza contatto ecc) che per i servizi (servizio tamponi attivato esternamente alle farmacie) che sono diventati normali con la cronicizzazione della situazione connessa al Covid-19.

I risultati del 2021 e le previsioni per il 2022 sono anche il risultato di una serie di azioni intraprese e/o messe a regime nel 2021 quali l'ampliamento dell'orario di apertura al pubblico delle farmacie (sabato pomeriggio per 4 farmacie - Crema Nuova, Casaletto Vaprio, Ombriano e Peranica- incremento a 9 ore giornaliere nelle due cittadine Crema

Nuova e Ombriano), attivazione di una figura di Responsabile dell'area Cosmesi e prodotti non etici, svolta da un farmacista interno selezionato tramite concorso interno per ottimizzazione ed ampliamento del perimetro commerciale in farmacia. Unitamente a quanto già fatto ed a regime, incideranno positivamente sul risultato una serie di azioni, attualmente in attivazione e/o previsione, che vedranno il loro pieno sviluppo nel 2022 e che sono di seguito illustrate.

- **e-commerce**

L'attività di e-commerce, con apertura di farmacia virtuale, si è attivata nel 2021 ma andrà a pieno regime negli ultimi mesi del 2021 e nel 2022.

- **Azioni di marketing interno alle farmacie e tramite rete**

E' in fase di attivazione il servizio di carta fedeltà, finalizzato sia alla fidelizzazione del cliente che alla più attiva ed efficiente politica promozionale e di marketing mentre verranno testati altri strumenti come il volantino delle offerte speciali ecc.. Tali attività, che necessitano di competenze specialistiche e di conoscenza degli strumenti del mercato, saranno implementate in collaborazione con la rete e con il supporto di professionisti specializzati.

- **Servizi specializzati offerti o in fase di attivazione in farmacia**

Le difficoltà autorizzative (spazi, percorsi, protocolli) connessi al Covid-19 hanno reso complesso sia l'esecuzione di servizi già precedentemente attivati che quelli di nuova attivazione. La normalizzazione e cronicizzazione della situazione dovrebbero favorire un ritorno alla normalità, sempre ricordando che per la realtà di Crema la realizzazione della nuova sede, che prevede spazi ambulatoriali, può risolvere molti attuali problemi. Per le farmacie rurali, la tendenza ad autorizzare attività (ad es. i tamponi) nella farmacia stessa, a farmacia chiusa, è possibilità da analizzare in concreto con ATS. AFM già si era posta l'obiettivo di trasformare le proprie farmacie/uffici in un vero e proprio punto di riferimento per le problematiche legate alla salute. Le nostre Farmacie Comunali sono già terminali dei servizi CUP (centro unico di prenotazioni) in quanto si possono, tramite collegamento Web, di-prenotare gli esami di laboratorio, visite ed esami specialistici per le strutture pubbliche e private convenzionate.

- **Ampliamento perimetro commerciale**

Alcune attività di ampliamento in farmacia si sono già svolte e continueranno nel 2022. Dovrà altresì essere sviluppata quella attività di valutazione di possibili servizi a clienti "esterni", quali le residenze per anziani e case di riposo, le scuole ecc. alla ricerca di sinergie, non solo commerciali, che possano però incrementare le attività della nostra azienda.

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

L'Azienda Farmaceutica 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 che per le nuove che ATS vorrà attivare oltre che partecipare a campagne di prevenzione attivate in primis dalle Amministrazioni Comunali e da associazioni territoriali.

L'attività di distribuzione farmaci a domicilio è stata invece sospesa, essendo di fatto proposta da operatori sociali per i casi di necessità (servizi sociali e associazioni) rendendo di fatto non efficace una ulteriore azione da parte di AFM che però continua a svolgere le attività di prenotazione farmaco.

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

Acquisti di merci 2022

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 variare modalità di acquisto sopra citate coniugano correttamente la disciplina degli appalti e risulta una modalità adeguata alle necessità aziendali, pur con possibilità di ottimizzazione ancora in definizione.

Il valore è certamente influenzato dall'esito della Gara biennale grossisti, svolta da Cispel per le farmacie lombarde a cui AFM fa riferimento. L'impossibilità di definire i risultati di gara ha prudentemente consigliato di considerare un approccio di continuità dei prezzi uscenti dalla gara stessa.

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 2022

I costi per servizi specifici, intesi come quelli di gestione di ogni singola farmacia, sono attesi, nel 2022 senza variazioni significative rispetto a quelli 2021 che sono stati previsti in aumento rispetto al 2020. Le attività ed i costi centrali amministrativi sono aumentati per l'incremento per le attività (legale, amministrativa, di rete) messe in campo e finalizzate a svolgere attività a lungo rimandate così come si è finalmente provveduto ad una sostituzione di parte delle infrastrutture informatiche e inserito servizi informatici di gestione e backup.

Canoni e affitti 2022

In merito ai costi di locazione degli immobili sono stati utilizzati i dati indicati nei rispettivi contratti d'affitto variati 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 2022

Il personale tecnico (farmacisti e commessi) di AFM 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 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. Il 2021, come peraltro il periodo precedente, è stato caratterizzato da una certa mobilità in uscita del personale, con alcuni dipendenti che hanno abbandonato o abbandoneranno entro il termine dell'anno AFM (in genere per motivi logistici di avvicinamento a casa). L'attività di inserimento di nuovo personale tecnico si è rilevata estremamente complessa, con continue emissioni di bandi finalizzati all'assunzione di personale che, non sempre, hanno dato esito positivo; pur in questa situazione si sono inseriti due nuovi collaboratori nell'anno e si è alla ricerca di altre posizioni sempre applicando procedure concorsuali coerenti con la normativa. L'area amministrativa ha visto l'arrivo nel 2021 di un nuovo collaboratore mentre nel 2022 è previsto il pensionamento di una risorsa e, conseguentemente, la necessità di inserire una risorsa sostitutiva già dai primi mesi del 2022. All'atto della stesura del documento risultano operativi 22 dipendenti, di cui 21 a tempo indeterminato e 1 a tempo determinato, tutti operanti con orario a 40 ore per i tempi pieni e 20 per i part-time (un solo caso a 38 ore). Sono in corso percorsi di assunzione di almeno un ulteriore farmacista ed un impiegato amministrativo, 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		
Imp Amm	AMM	L2	38	IND	AMM
Imp Amm	AMM	L2	40	IND	AMM
Direttore	FARMAC.	L1	40	IND	CN
Collaboratore	FARMAC.	L1	40	IND	CN
Collaboratore	FARMAC.	L1	40	TD	CN
Collaboratore	FARMAC.	L1	20	IND	CN
Collaboratore	FARMAC.	L1	20	IND	CN
Coordinatore Commessi	MAGAZ	L2	40	IND	CN
Direttore F.F.	FARMAC.	L1	40	IND	OM
Collaboratore	FARMAC.	L1	40	IND	OM
Collaboratore	FARMAC	L1	40	IND	OM
Collaboratore Ap.	FARMAC.	L1	40	TD	OM
Collaboratore	FARMAC.	L1S	20	TD	OM
Commesso	MAGAZ	L4	40	IND	OM
Direttore/ Coordinatore	FARMAC.	L1Q	40	IND	PIER
Collaboratore	FARMAC.	L1	40	IND	PIER - CV
Direttore	FARMAC.	L1	40	IND	GAL
Direttore	FARMAC.	L1S	40	IND	CV
Direttore	FARMAC.	L1S	38	IND	CSA
Collaboratore	FARMAC	L1	40	TD	RUOTA
Collaboratore	FARMAC	L1	40	TD	RUOTA
Commesso	MAGAZ	L4	40	IND	RUOTA

Non viene indicata nella precedente tabella la dipendente, Livello L1, centro di costo Ombriano, attualmente in maternità e 23 esima dipendente dell'Ente.

Pur in un anno caratterizzato da alcune anomalie nella prima parte dell'anno, con la tendenza a non svolgere periodi di ferie e/o riposi, una accurata politica di rotazione e il ricorso a professionisti esterni, oltre alla disponibilità del personale, ha permesso, a tutti i dipendenti, di fruire dei periodi di ferie spettanti nell'anno in corso e di cercare di diminuire il monte ore di ferie rimanenti a causa del non godimento negli anni precedenti.

Tutto il personale dell'Azienda è qualificato ed altamente responsabilizzato nella gestione delle Farmacie Comunali, partecipando attivamente all'organizzazione del lavoro ed è direttamente coinvolto nella distribuzione dei servizi. Ciò ha consentito di superare con esiti ampiamente positivi le verifiche ispettive effettuate dagli Enti preposti nelle farmacie.

Erogazioni liberali

Come da regolamento interno viene considerata, tra gli altri oneri diversi di gestione, una somma massima del 3% del risultato d'esercizio per le erogazioni liberali.

Ammortamenti

La voce “ammortamenti” è in crescita a causa degli investimenti in beni ad utilità pluriennale effettuati tra il 2020 ed il 2021 (attrezzature informatiche) e che termineranno nel 2022 (nuova sede di via Samarani).

Risultato d'esercizio

Il risultato d'esercizio è assoggettato ad imponibilità fiscale stimabile in funzione delle vigenti disposizioni in materia di imposte dirette.

Il bilancio economico di previsione dell'anno 2022 prevede un utile al netto delle imposte, di euro **227.342,84**, in leggera crescita rispetto a quello stimato a fine 2021.

4. PIANO DEGLI INVESTIMENTI 2022

Il 2022 vedrà la realizzazione ed il termine dei lavori relativi alla riqualificazione dell'immobile di Via Samarani. I costi che si sosterranno nel 2022 relativi a questo intervento saranno determinati in funzione degli Stati avanzamento lavori, SAL, redatti ma ci si attende che gran parte dell'onere sia da attribuire finanziariamente a questo periodo. E' possibile che la quota di anticipo previsto normativamente ricada invece sul periodo attuale con copertura della stessa con risorse proprie. Il residuo costo di 500.000,00 Euro, sul importo complessivo di 680.000,00 Euro, verrà finanziato mediante l'accensione di un mutuo bancario pluriennale che partirà nel 2022.

Dopo gli interventi tra fine 2020 ed inizio 2021 con aggiornamento dell'infrastruttura hardware e l'aggiornamento dei prodotti software nelle 6 farmacie e nella sede centrale, nell'anno 2022 si realizzeranno ulteriori interventi di ammodernamento nelle farmacie, per raggiunta obsolescenza della dotazione tecnologia presente.

E' necessario intervenire sui sistemi di chiusura ed apertura, sulle macchine esterne alla farmacia che permettono il ricorso alla vendita H24 (per le farmacie cittadine) ed ha spot, in caso di malfunzionamenti, su altri componenti (frigoriferi, casse ecc.). Tali investimenti saranno interamente finanziati con mezzi propri e concorreranno ai costi per quote d'ammortamento e/o come costo diretto in funzione del tipo di acquisto e dell'importo in gioco. Gli investimenti saranno realizzati mediante ricorso al MEPA o all'Albo fornitori.

5. TABELLA DEL PERSONALE ANNO 2022

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.11 del presente documento nel paragrafo relativo al Personale 2022.

6. PROSPETTO RELATIVO ALLE PREVISIONI DEL FABBISOGNO ANNUALE DI CASSA ANNO 2022

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 2022 è previsto in complessivi euro 5.158.000 necessari per il pagamento entro le scadenze stabilite di:

- | | | |
|--|------|-----------|
| • Fatture di beni e servizi | euro | 4.055.000 |
| • Stipendi e relativi oneri del personale dipendente | euro | 1.019.000 |
| • Varie (IRES, IRAP, ecc.) | euro | 84.000 |

L'AFM Crema farà fronte a questo stimato fabbisogno di cassa con il complesso delle entrate che si prevedono in euro 5.418.000, 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.

In relazione all'intervento di riqualificazione di Via Samarani l'impatto finanziario relativo al 2022, sviluppato secondo la modalità degli Stati Avanzamento Lavori (SAL), sarà interamente gestito mediante ricorso a mutuo bancario. I valori dello stesso non sono riportati nell'analisi del Fabbisogno di Cassa.

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.

7. CONSIDERAZIONI FINALI

Sulla base di quanto detto, per l'esercizio 2022 si prevede un risultato economico di € 312.094 al lordo delle imposte. Si prospetta quindi anche per l'anno 2022 un risultato positivo, nonostante il contesto economico particolare e di difficile previsione anche per gli effetti, diretti ed indiretti della pandemia. Le linee di intervento intraprese dal Consiglio di Amministrazione ed applicate dall'attuale Direttore d'Azienda per l'aumento del fatturato, la riduzione dei costi di gestione, unite all'impegno comune di tutti i collaboratori dell'Azienda, contribuiranno in maniera definitiva al raggiungimento degli obiettivi stimati che porteranno, per l'anno 2021, a riversare nelle casse del Comune di Crema circa 260.000 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 AFM CREMA | P. 18 |
| B) RELAZIONE DIRETTORE GENERALE | P. 19 |

A) CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO AFM CREMA

	31/12/22	
Ricavi delle Vendite	5.418.207,06	100,00%
Consumi	3.552.383,64	65,56%
Fondo Svalutazione crediti	8.000,00	0,15%
Margine di contribuzione Lordo	1.857.823,42	34,29%
Servizi Specifici	309.255,29	5,71%
Servizi Generali		0,00%
Affitti	127.621,64	2,36%
Valore Aggiunto	1.420.946,49	26,23%
Personale	1.000.344,67	18,46%
Risultato Attività Ordinaria	420.601,82	7,76%
Ammortamenti	32.412,64	0,60%
Risultato Operativo	388.189,17	7,16%
Altri Costi (+) / Ricavi (-)	63.761,99	1,18%
Poste Straordinarie (-/+)	0,00	0,00%
Prov / Oneri Banc. e Finanz. (-/+)	13.000,00	0,24%
Risultato ante imposte	311.427,18	5,75%
Imposte	84.085,34	1,55%
Risultato	227.341,84	4,20%

B) RELAZIONE DEL DIRETTORE

Premessa

L'anno 2021 è caratterizzato dal protrarsi dell'evento straordinario verificatosi nel 2020 e denominato "Pandemia COVID-19" che, ha avuto un impatto diretto all'inizio dell'anno (in concomitanza con la fine della cosiddetta seconda ondata e lo svolgimento della terza, con limitazioni alla mobilità e comportamentali) ed uno indiretto nella seconda parte dell'anno (con variazioni comportamentali permanenti e/o variazioni nello stile di vita e di consumo). La crisi dello specifico settore delle farmacie, come evincibile da qualunque studio specialistico di settore, non ha certamente favorito risultati e gestioni; L'inserirsi poi di perturbazioni puntuali (la crisi vaccinale di inizio anno, il sistema dei tamponi rapidi, il green pass) ha reso l'attività soggetta a momenti di difficoltà organizzativa e non ha permesso, a pieno, programmazione ed ottimizzazione gestionale. Il bilancio di previsione 2022, nonostante le condizioni avverse, si chiude con un utile stimato di euro 312.094 a cui detrarre euro 84.265 per IRES ed per IRAP con un utile netto di 227.094 euro.

AFM Crema stima di mantenere buoni livelli di redditività, con una leggera crescita rispetto all'anno precedente, coniugando politiche di ottimizzazione degli acquisti, anche mediante lo strumento della "Rete farmacie", dei costi generali, pur in una fase caratterizzata dalla sostituzione di impianti e tecnologie per vetusta, potenziando, al contempo, i servizi offerti ai cittadini e sulla rete e la qualità dell'assistenza in farmacia.

Le politiche di prezzo sui prodotti ad altissima valenza sociale già avviate (nel 2021 il servizio tamponi rapidi e molecolari è stato sempre posizionato nella fascia del minimo del mercato), continueranno inserendo sempre più farmaci da banco ed altri prodotti presenti (integratori ecc.); ciò per permettere alle fasce di popolazione economicamente più deboli un tranquillo ricorso agli strumenti di cura e prevenzione.

Nel 2022 è altresì prevista la ripresa dei servizi e prestazioni diagnostiche che, unitamente alla attività di informazione e consiglio normalmente svolta in farmacia, rende la farmacia stessa un luogo dove dispensare "salute"; in un momento in cui il Sistema Sanitario Nazionale spinge verso la deospedalizzazione e la domiciliarizzazione delle principali cronicità, anche in quanto soggetto alla pressione pandemica, offrire, in farmacia, un'interfaccia di medicina del territorio per il cittadino è necessario ed apprezzato.

Queste integrazioni di attività non cambieranno la qualità del servizio di erogazioni di farmaci in regime convenzionato con il SSN. la vendita di farmaci, parafarmaci, prodotti dietetici, per l'igiene personale, articoli ortopedici, cosmetici e per l'infanzia garantiti da AFM nelle nostre Farmacie Comunali, già apprezzato dai cittadini e dagli enti locali.

Rete “ LeComunali. Farmacie in Rete”

Al termine del 2020 è avvenuta la sottoscrizione del Contratto Istitutivo di Rete di Imprese comprendente, oltre ad AFM Crema, ASF San Giuliano Milanese, ACF San Donato Milanese e l’Azienda Speciale Farmacie Comunali Peschiera Borromeo. Il 2021 è stato il primo reale anno di attività della Rete che persegue la la sinergia tra gruppi di farmacie comunali, mediante la messa in comune sia di una serie di funzioni e di servizi amministrativi e gestionali delle singole realtà operative, sia delle competenze e del know how delle singole realtà, al fine di creare economie di scala, ed inoltre garantendo uno sviluppo comune a livello commerciale e funzionale, anche sviluppando un marchio ed un logo comune, ed attivando altresì maggiori e nuovi servizi al cittadino, così da trasformare le singole farmacie in veri e propri presidi sanitari locali di primissima istanza.

Nel 2021 si è iniziato ad operare insieme, mediante tavolo tecnico condiviso, agli acquisti condivisi al fine di ottimizzare la procedura di acquisto facendo crescere la marginalità; la soluzione del magazzino condiviso è stata pienamente valutata e, almeno per ora, accantonata mentre si è sottoscritto un accordo con uno dei grossisti aggiudicatari della gara Cispel, e perciò fornitore dell’azienda, per ottimizzare acquisti a fronte di ulteriori sconti.

A fine 2021 è previsto, con attività a regime nel 2022, l’attivazione di una modalità di protocollo più simile a quello standard di una Pubblica Amministrazione.

Personale

L’anno in corso si è caratterizzato dalla difficoltà nel reperimento di personale (nello specifico farmacisti) con bandi deserti o con personale non adeguato. Si è, nell’anno, non confermato un tempo determinato ed attivato un nuovo contratto di apprendistato in farmacia mentre è in fase di definizione l’assunzione di una nuova risorsa a partire dal mese di Novembre; contemporaneamente un dipendente ha comunicato le proprie dimissioni (motivate da condizioni logistiche, nello specifico avvicinamento a casa) a far data da 1 Dicembre.

Nell’anno in corso la riorganizzazione del settore acquisti, progettata ed impostata nel periodo precedente, è continuata con la piena operatività delle due figure quali responsabili tecnici per gli acquisti, operanti in ambiti definiti.

Nel 2021 il settore amministrativo ha acquisito una risorsa professionale nell’area legale-contratti.

Sono comunque previste integrazioni nel personale delle Farmacie, almeno una risorsa, oltre a ricercare una risorsa amministrativa contabile, in considerazione del pensionamento previsto per la prima metà del 2022, del dipendente attualmente impiegato nel settore.

Il passaggio alle 40 ore di lavoro settimanale è risultato ben assorbito ed in una farmacia si è provveduto ad un orario sperimentale che prevede 9 turni settimanali (otto da

4,5 ore ed uno da 4 ore) invece dei normali 10 turni. Ciò è funzionale all'organizzazione degli orario (ugual durata di apertura farmacia e turno) e da il vantaggio al dipendente di godere di un turno di riposo suppletivo.

Il servizio di consulenza e paghe è stato affidato a nuovo consulente con soddisfazione per il servizio reso.

I costi per il personale dipendente sono in linea rispetto al 2020. Nell'anno 2021 è altresì prevista la determinazione di un sistema di incentivazione e premialità, basato su criteri oggettivi e procedure completamente definite.

Investimenti

Il 2021 si è caratterizzato con l'aggiudicazione dei lavori per la demolizione dell'immobile di proprietà di Via Samarani in Crema e la costruzione della nuova sede di AFM, svolta nella prima metà dell'anno, a cui è seguito, al termine di tutte le procedure di legge, alla consegna del bene all'impresa che deve svolgere i lavori, avvenuto nel mese di agosto. L'appalto prevede il termine dei lavori nel 2022 (si auspica nella prima parte) con la realizzazione dell'edificio Nzeb (Nearly Zero Energy Building) che ridurrà l'impatto ambientale di AFM.

Nei primi mesi del 2021 si è terminata l'installazione della nuova infrastruttura informatica (server ecc.).

Evoluzioni future

Nel prossimo esercizio, oltre a migliorare le azioni di comunicazione e marketing, sviluppate di concerto con la rete, con la tessera fedeltà ed i servizi personalizzati, sarà necessaria un'azione di offerta di nuovi servizi in farmacia, oltre che cercare lo sviluppo del perimetro di clientela potenziale.

Si cercherà poi, nella prima parte dell'anno, di terminare il processo di riorganizzazione gestionale, dei processi e delle procedure, al fine di rendere l'azienda più moderna nel rispetto dello spirito di servizio che sempre l'ha contraddistinta.

Il Direttore