



AZIENDA FARMACEUTICA MUNICIPALIZZATA



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 01.01.2021 – 31.12.2021**

INDICE

1. Premesse di ordine metodologico
2. Conto Economico previsionale al 31-12-2021
3. Stato Patrimoniale previsionale al 31-12-2021
4. Relazione sul bilancio di previsione 2021
5. Piano degli investimenti 2021
6. Tabella del personale anno 2021
7. Prospetto fabbisogno di cassa 2021
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 2021 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. Si ricorda che a marzo 2020 l'esplosione pandemica ha portato a procedure di lockdown generalizzato che non ha mai compreso le farmacie anche in considerazione del fondamentale ruolo sociale, per mesi la farmacia è stata l'unica realtà sanitaria realmente disponibile al pubblico, con conseguenze sia sul fatturato (incremento di alcuni ricavi - tipicamente i dispositivi di protezione - e riduzione di altri ricavi ad alta redditività - prodotti di cosmesi; incremento dei costi connessi alla protezione ed alla gestione del personale, iniziative quale la consegna gratuita dei farmaci a casa ecc.) sia sulla gestione del personale vista l'impossibilità di far svolgere ferie e permessi. L'estate, a partire da maggio, è stata caratterizzata da una importante riduzione dei contagi, con conseguente superamento della condizione emergenziale sanitaria ma con una diversa disponibilità alla spesa da parte degli utenti. Con il ritorno della situazione autunnale è prevedibile la seconda ondata del virus i cui effetti e le misure connesse non sono completamente prevedibili (chiusure parziali o generalizzate ecc.). L'anno 2020 porta con sé, in tutte le analisi economiche anche governative, una riduzione del PIL di almeno il 10% che non può non avere effetto sulla capacità di spesa e predisposizione alla spesa dei cittadini. Per l'anno 2021 le previsioni sono ancora più complesse in quanto se da una parte è previsto un "effetto rimbalzo" di tipo economico con un recupero di parte del PIL perso dall'altra si può attendere una complessa situazione ad inizio anno, un'estate ragionevolmente tranquilla ed una successiva ulteriore ricaduta che si spera meno intensa.

Alcuni elementi di interesse, sia sociale che economico, per le farmacie quali ad esempio i vaccini sono poi soggetti ad una ingerenza di tipo politico-amministrativa da parte di enti superiori quali la Regione. L'esempio più semplice ed osservabile è quello appunto dei vaccini in cui il ritiro di praticamente tutti i vaccini da parte della Regione non permette alla farmacia di vendere questo prodotto. Alcune scelte, (la possibilità di svolgere test sierologici o tamponi in farmacia – vedi Regione Emilia-, la vendita dei vaccini ecc) possono influenzare il comportamento previsionale.

Sulla base delle iniziative e delle linee di intervento decise dal Consiglio di Amministrazione, pur con le difficoltà previsionali sopra definite, anche per l'anno 2021 si garantiscono:

- il mantenimento del progetto socio-educativo attualmente non in esecuzione a causa delle restrizioni Covid-19 che impedisce o svolgimento di questa tipologia di attività nella scuola, 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 orario di servizio allungato per andare incontro alle necessità dell'utenza
- 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 2021. Il programma degli investimenti elenca 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 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 2020, per svilupparsi sulla proiezione degli stessi al 31 dicembre 2020 e quindi alle previsioni per il 2021, 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 a continuare il percorso connesso alla creazione di una 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. L'avvio della fase sperimentale di cui alla bozza del "Contratto istitutivo di Rete di Imprese" è prevista entro il termine del 2020 ed alcune iniziative ed attività sono già avviate e/o in fase di avvio; tali attività mostreranno i loro effetti reali a partire dall'anno 2021 e negli anni seguenti e sono:

- condivisione di un buyer per ottimizzazione dell'acquisto diretto (parafarmaco e farmaco generico) con prevista riduzione dei costi di acquisto e/o incremento del margine specifico;
- creazione di un magazzino condiviso (direttamente gestito o mediante grossista) per la gestione degli acquisti condivisi;
- accordo condiviso per la creazione e gestione del sito di e-commerce delle varie società (un sito per ogni gruppo sociale ma con politiche gestionali condivisi);

sono poi previste altre attività in rete (marketing, sistemi di vendita, software gestionale ed informatica fino alla condivisione del personale) con gli strumenti normativi attuali.

Si sottolinea che il sito di e-commerce comunale inizierà le proprie attività operative nel 2020 (dicembre) pur con un effetto non rilevabile sul fatturato annuale.

Considerando i dati di settembre 2020 in proiezione al 31/12/2020, si prefigura un fatturato in linea con quello dell'esercizio precedente (aumento dello 0,5%) all'interno di una condizione generalmente simile al precedente. Si sottolinea come il risultato sia simile in un ambito, come precedentemente illustrato, evoluto e con una situazione generale delle farmacie italiane di peggioramento dei fatturati e degli utili. L'Azienda, anche mediante il ricorso alla rete, continuerà nel 2021 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 2021 si porrà l'obiettivo di incrementare il fatturato,

tramite il ricorso all'e-commerce (l'apertura di questa attività è equiparabile ad una farmacia virtuale), la ricerca di nuove farmacie da gestire, oltre che di sviluppare servizi e 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 2020, redatti quale base di calcolo per la costruzione del bilancio previsionale del 2021.

Situazione al 30/9/2020 e previsionale al 31/12/2020

	30/09/20		Previsione al 31/12/2020	
Ricavi delle Vendite	3.840.002,22	100,00%	5.260.803,04	100,00%
Consumi	2.621.656,22	68,27%	3.565.452,46	67,77%
Margine di contribuzione Lordo	1.218.346,00	31,73%	1.695.350,58	32,23%
Servizi Specifici e Generali	188.687,10	4,91%	276.049,23	5,25%
Affitti	83.804,84	2,18%	111.460,44	2,12%
Valore Aggiunto	945.854,06	24,63%	1.307.840,92	24,86%
Personale	669.093,33	17,42%	909.966,93	17,30%
Risultato Attività Ordinaria	276.760,73	7,21%	397.873,99	7,56%
Ammortamenti	21.571,03	0,56%	28.689,47	0,55%
Risultato Operativo	255.189,70	6,65%	369.184,52	7,02%
Canoni	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Altri Costi (+) / Ricavi (-)	-2.048,45	-0,05%	-2.724,44	-0,05%
Poste Straordinarie (-/+)	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Prov / Oneri Banc. e Finanz. (-/+)	4,07	0,00%	5,41	0,00%
Risultato ante imposte	257.234,08	6,70%	371.903,54	7,07%
Imposte	4.814,88	0,13%	91.116,37	1,73%
Risultato	252.419,20	6,57%	280.787,18	5,34%

2. CONTO ECONOMICO PREVISIONALE 2021

	Crema Nuova	Ombriano	Pieranica	Gallignano	Casaletto V.	Castelverde	AFM
Ricavi delle							
Vendite	1.768.387,30	2.000.690,61	528.546,99	399.273,02	408.892,56	456.068,74	5.561.859,22
Consumi	1.154.370,57	1.369.499,48	347.189,91	245.858,25	255.080,75	285.947,07	3.657.946,03
Margine di							
contribuzione							
Lordo	614.016,73	631.191,13	181.3577,08	153.414,77	153.811,81	170.121,67	1.889.443,19
Servizi Specifici	107.690,41	81.738,21	36.886,66	20.778,13	32.729,12	29.352,60	309.175,13
Servizi Generali							
Affitti	38.438,49	29.338,35	14.470,00	16.333,97	19.836,40	9.742,44	128.159,65
Valore							
Aggiunto	467.887,84	520.114,57	130.000,41	116.302,67	101.246,29	131.026,62	1.466.578,41
Personale	349.403,52	301.119,62	73.021,04	96.512,06	76.685,96	90.571,92	987.314,12
Risultato							
Attività							
Ordinaria	118.484,32	218.994,95	56.979,37	19.790,61	24.560,34	40.454,70	479.264,29
Ammortamenti	10.329,12	4.858,77	4.347,10	7.993,82	8.610,53	6.894,87	43.034,20
Risultato							
Operativo	108.155,20	214.136,18	52.632,28	11.796,80	15.949,81	33.559,83	436.230,09
Canoni	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Altri Costi (+) / Ricavi (-)	-1.673,55	-964,32	-589,24	94,60	-444,35	852,44	-2.724,43
Poste							
Straordinarie (- /+)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prov / Oneri							
Banc. e Finanz. (-/+)	618,85	618,85	77,36	77,36	77,36	77,36	1.547,12
Risultato ante							
imposte	109.209,90	214.481,65	53.144,16	11.624,85	16.316,81	32.630,04	437.407,40
Imposte	27.302,48	53.620,41	13.286,04	2.906,21	4.079,20	8.157,51	109.351,85
Risultato	81.907,43	160.861,24	39.858,12	8.718,63	12.237,61	24.472,53	328.055,55

3. STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE 2021

ATTIVITA' 2021

Immobilizzazioni tecniche	2.320.000
- <i>Fondi Ammortamento</i>	417.500
Totale attivo immobilizzato	1.902.500
Rimanenze materie prime	712.000
Rimanenze prodotti finiti	0
Crediti	400.000
- <i>Svalutazione crediti commerciali</i>	0
Altri crediti	0
Totale attivo corrente	1.112.000
Disponibilità	1.039.119
Totale attivo	4.053.619

PASSIVITA' 2021

Capitale sociale	1.282.064
Riserve	810.000
Utile (perdita) d'esercizio	328.055
Totale capitale netto	2.420.119
TFR	305.000
Debiti finanziari a breve termine	0
Debiti finanziari a lungo termine	237.500
Debiti commerciali/tributari a breve termine	1.091.000
Totale passività	1.633.500
Totale passivo	4.053.619

4. RELAZIONE AL BILANCIO DI PREVISIONE 2021

Di seguito vengono indicati i criteri che hanno portato alla redazione del bilancio di previsione 2021.

Ricavi 2021

All'interno di un andamento generale e di trend chiaro e 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 inserito nel 2020 il fattore pandemico Covid che ha cambiato comportamenti e modalità di spesa. Il sostanziale raggiungimento dei dati del precedente bilancio di previsione (2019) e l'incremento del dato di fatturato di previsione (settembre 2020 proiettato a dicembre 2020) non può perciò essere letto senza un riferimento alla situazione pandemica generale. I limiti allo spostamento hanno ad es. favorito realtà locali in fase di radicamento sul territorio (ad es. Costa S. Abramo) e la importante riduzione dei dati di fatturato nazionale è stata scontata soprattutto dalle farmacie dei centri città e dei centri commerciali, mentre le nostre farmacie hanno tenuto, migliorando, come detto il dato 2019. L'elevata professionalità del nostro personale, unitamente alle scelte, complesse ed onerose dal punto di vista gestionale, ma necessarie di rimanere sempre e comunque operativi a farmacia aperta, essendo la farmacia di fatto, per un certo periodo, l'unica reale possibilità per l'utente di avere a disposizione personale sanitario hanno certamente influito positivamente sui risultati ottenuti; così come sono state apprezzate le scelte nel solco dello spirito di servizio e del sociale, tipiche della nostra società, come la consegna gratuita dei farmaci a domicilio veicolata nel periodo di lockdown. La situazione pandemica ha poi spostato quote di spesa in relazione ai diversi comportamenti adottati; l'uso massiccio della mascherina, dispositivo indispensabile e che ha avuto mercato drogato dalle condizioni di totale assenza di prodotti a marzo 2020, 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 più specificatamente connessi alla pandemia (mascherine, gel, guanti, pulsosimetri, termometri senza contatto ecc) dove in genere opera ai migliori prezzi per il cliente, del mercato.

Le previsioni per il 2021 sono perciò certamente complesse ma la crescita di fatturata prevista al precedente paragrafo è anche il risultato di una serie di azioni, attualmente agli arbori e/o che verranno avviate durante la prossima annualità che, crediamo, possano consentire un incremento del fatturato nonostante la situazione non “normale” del periodo e che sono di seguito illustrate.

- ***Variazioni, in aumento, dell'orario di apertura***

A partire dal 1 ottobre 2020 alcune farmacie hanno variato il proprio orario di apertura al pubblico; tre farmacie (Crema Nuova, Casaletto Vaprio e Ombriano) sono ora aperte il sabato pomeriggio e le due cittadine (Crema Nuova e Ombriano) hanno incrementato l'orario giornaliero nei giorni lavorativi passando da 8 a 9,5 ore al giorno. L'ampliamento orario sarà oggetto di valutazione e/o correzione ed anche la farmacia di Pieranica potrebbe avere qualche incremento dell'orario di apertura a partire dal gennaio 2021.

- ***e-commerce***

E' in fase di avvio una attività di e-commerce con apertura di farmacia virtuale (all'inizio solo per parafarmaco, cosmesi ed integratori, a seguire con l'inserimento del farmaco). Le attività sono finalizzate ad ampliare il parco clienti ed a presidiare l'unico mercato realmente in crescita nel panorama farmaceutico attuale.

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

saranno avviate azioni di *marketing* interno alla farmacia con lo sviluppo di alcune tipiche azioni (ad es. la carta fedeltà, il volantino delle offerte speciali ecc.) che creano rapporto di fidelizzazione, governano più efficacemente le politiche promozionali e possono essere attrattive verso i nuovi clienti. 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.

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

La funzione creata nel 2019, e il cui Coordinatore Farmacista ha abbandonato l'azienda a fine marzo, è stata sostituita da una funzione specifica Responsabile dell'area Cosmesi e prodotti non etici, svolta da un farmacista interno selezionato tramite concorso interno. La figura prescelta è attualmente fortemente operativa e, in logiche di interfaccia con il buyer di rete di cui ai paragrafi seguenti, sta operando per l'individuazione della dotazione minima che ogni farmacia deve avere e delle linee specifiche per le farmacie più attive nel campo, La cosiddetta Linea Bianca, prodotti a marchio “Farmacie Comunali Crema” realizzati da primario laboratorio, subirà un ulteriore sviluppo in quanto si offrono ,al cliente prodotti di altissima qualità, a prezzi migliori dei concorrenti a pari qualità ma con margini di guadagno superiori per l'azienda. Non si è in grado di prevedere come potrà proseguire la

collaborazione con le case farmaceutiche per organizzare giornate aperte alla popolazione (previste erano i temi della protezione del capello, l'igiene dentale, i problemi della pelle, 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) in quanto sia la campagna prevista per primavera 2020 che quella autunnale non si sono svolte causa Covid-19.

- **Distribuzione farmaci a domicilio**

E' in fase di valutazione, sempre mantenendo il servizio "sociale" di distribuzione farmaci a domicilio ai non autosufficienti e/ gratuita nel periodo Covid, l'inserimento di un servizio più commerciale di prenotazione farmaco (il cliente va in farmacia e ritira il farmaco prenotato essendo certo della presenza dello stesso) e di consegna a domicilio (a pagamento per le piccole spese e gratuita al raggiungimento di un limite minimo di spesa) coniugando la fiducia ed il legame con la propria farmacia agli strumenti informatici più usati

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

AFM già si era posta l'obiettivo di realizzare un vero e proprio punto di riferimento per le problematiche legate alla salute attraverso la conferma di servizi precedentemente attivati (autoanalisi ematica per diabetici, per colesterolo e trigliceridi, test per le intolleranze alimentari, analisi delle urine, il *Breath test* (analisi *helicobacter pylori*), test di gravidanza, misurazione gratuita della pressione, controllo del peso, farmacovigilanza, consulenze dermocosmetiche, *mo* (mineralometria ossea computerizzata), spirometria e holter, esami audiometrici, esame per lo stress visivo, esame del capello, foratura dei lobi alle orecchie, ampio reparto di prodotti per celiaci, punto natura, ecc) o l'attivazione di nuovi servizi (quali ad es. holter pressorio e dinamico (ABPM) per la rilevazione della pressione arteriosa, *ecg*, *bia* (distribuzione massa corporea), *skin check*, *test* del reflusso venoso).

Le risultanze pandemiche del 2020 hanno rallentato questa attività e l'attivazione di nuovi servizi e si attende una risoluzione/evoluzione della situazione attuale; Il 2021, soprattutto la seconda metà dell'anno, potrà essere una fase in cui recuperare/attivare la fase di offerta servizi

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**

L'obiettivo di ampliamento del perimetro commerciale è sempre monitorato in azienda; alcune delle iniziative precedenti altro non sono che allargamenti del

perimetro come rimane attiva la con l'introduzione, nelle farmacie presenti, di nuovi prodotti in grado di caratterizzare meglio l'offerta di prodotti e servizi presso le farmacie, garantendo una politica di elevato livello di servizio al giusto prezzo. Inoltre, continua la ricerca di nuove Farmacie Comunali da convenzionare se adeguate per ottimizzazioni gestionali ed organizzative.

Altro canale che sarà esplorato nel 2021 è quello delle residenze per anziani e case di riposo 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 attivati nel 2021 dopo la sospensione delle attività, da parte dei partner, del 2020. continuerà la collaborazione con ATS sia per le campagne già in atto, prevenzione del tumore del colon retto con la possibilità di adesione allo screening, che le nuove che ATS vorrà attivare.

Nel 2021 poi si cercherà di riattivare la collaborazione, anche con un supporto economico, alle campagne di prevenzione attivate in primis dalle Amministrazioni Comunali ove siamo presenti ma anche da associazioni territoriali.

Le attività e la collaborazione con l'ospedale cittadino, sospesa nel 2020 quando il ns. ospedale è stato a tutti gli effetti un centro covid di eccellenza ma ha ridotto le altre attività, crediamo possa ripartire anche in considerazione del mutato contesto.

Stiamo valutando anche l'attivazione di programmi sempre mirati all'informazione ed educazione al farmaco, attraverso la responsabilizzazione della clientela all'uso corretto del farmaco, anche equivalente.

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

Acquisti di merci 2021

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 incremento del costo complessivo figlio dell'incremento delle vendite (fatturato) di cui al punto precedente. L'incremento minore è figlio delle azioni intraprese ed in fase di attivazione che permetteranno una riduzione del costo specifico (sia attraverso il minor costo che attraverso l'incremento sei premi di vendita). Nel 2020 AFM ha variato la modalità di acquisto, coniugando correttamente la disciplina degli appalti (regolamento per acquisti sotto soglia, albo fornitori, iscrizione anac ecc.), e delegando due farmacisti all'acquisto di prodotti uno per il farmaco (nelle sue varie accezioni) ed uno per la cosmesi (compreso integratori, omeopatia ecc) con un modello di ottimizzazione centralizzata dell'acquisto. A partire da gennaio 2021, con la partenza della

Rete, sarà poi disponibile un buyer di rete che opererà per ottenere migliori costi all'acquisto, cogliendo anche le opportunità di promozioni e campagne pubblicitarie, anche nazionali, svolte dai fornitori ed operando con una capacità di acquisto moltiplicata dall'effetto Rete. Si opererà poi per migliorare la rotazione delle scorte e ridurre i resi delle farmacie senza arrecare disagi alla clientela .

Costi per servizi 2021

I costi per servizi specifici, intesi come quelli di gestione di ogni singola farmacia, sono attesi, nel 2021 senza variazioni significative rispetto a quelli 2020 che già comprendeva una componente di costi relativa alla gestione covid (sanificazione, dispositivi di protezione ecc). Nei costi centrali amministrativi è altresì previsto un incremento per la serie di attività (legale, amministrativa, di rete) messa in campo per il 2020 e per l'inserimento dei servizi informatici di gestione e backup. Il costo della progettazione e della gara per la ristrutturazione dell'immobile di Via Samarani, che hanno certa competenza pluriennale, saranno gestiti mediante ammortamento mentre il costo del Direttore sarà per 12 mesi a differenza del 2020 (dove è stato di 10 mesi). Tali costi di generano a livello centrale e sono poi ridistribuiti sulle singole farmacie con criteri propri del controllo di gestione.

Canoni e affitti 2021

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.

Personale 2021

Il personale di AFM Crema deve permettere la copertura, negli orari e nei turni aggiuntivi previsti, delle varie farmacie; le rurali sono spesso gestite da un unico farmacista mentre le due farmacie di crema, visto il pubblico che gestiscono, prevedono la contemporanea presenza di più farmacisti (a regime tre per turno); i farmacisti necessari sono valutati sulla base delle necessità di orario e di acquisire la necessaria flessibilità nell'affrontare picchi di lavoro e sostituzioni. Sono poi presenti tre operatori non laureati uno per farmacia cittadina ed uno che si divide tra le farmacie rurali e le cittadine. L'età media del personale è inferiore a 40 anni. Il 2020 è stato caratterizzata da una certa mobilità del personale con alcuni dipendenti che hanno abbandonato AFM (in genere per motivi logistici di avvicinamento a casa) e l'acquisizione di nuove risorse oltre che il rientro dalla maternità di alcuni dipendenti che erano assenti ad inizio anno; abbiamo stabilizzato alcuni dipendenti, precedentemente in forza a tempo determinato, mentre abbiamo selezionato i

nuovi tempi determinato applicando procedure concorsuali coerenti con la normativa. All'atto della stesura del documento risultano operativi 21 dipendenti, di cui 16 a tempo indeterminato e 5 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/contrattualistico, 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
Direttore	FARMAC.	L1S	40	IND	CN
Direttore sostituto/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	FARMAC.	L1	40	IND	OM
Collaboratore	FARMAC.	L1	40	IND	OM
Collaboratore	FARMAC	L1	40	IND	OM
Collaboratore	FARMAC.	L1	40	TD	OM
Collaboratore	FARMAC.	L1S	20	TD	OM
Commesso Coordinatore	MAGAZ	L4	40	IND	OM
Direttore/ Coordinatore	FARMAC.	L1Q	40	IND	PIER/AMM
Direttore sostituto/ Collaboratore	FARMAC.	L1	40	IND	PIER
Direttore sostituto	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

La copertura di quelle che sarebbero diventate criticità, tipicamente nel periodo Covid ed estivo (ferie) è stata garantita anche con il ricorso a farmacisti professionisti esterni, operanti a partita IVA, ed i cui costi sono registrati nella parte servizi. Pur in un anno caratterizzato da alcune anomalie (blocco delle ferie per il personale sanitario per circa tre mesi in un periodo normalmente di godimento delle stesse – limiti di spostamento che scoraggiano i viaggi), una accurata politica di rotazione oltre alla disponibilità del personale, hanno 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.

In assolvimento 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 2020 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. L'attività di formazione è risultata complessa nel 2020 ma, le contingenze hanno permesso di rendere disponibili e fruibili nuove tecnologie ed approcci formativi. Il ricorso alla formazione via web è generalmente cresciuto ed il 2021 sarà caratterizzato da un aumento dell'attività formativa per i dipendenti.

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

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 per gli investimenti pluriennali svolti nel 2020 (attrezzature informatiche) e che si svolgeranno nel 2021 (sede di via Pesadori).

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 mediante l'applicazione di una aliquota complessiva del 25% ed il bilancio economico di previsione dell'anno 2021 prevede un utile, dopo il calcolo delle imposte, di euro **328.055,55**

SITUAZIONE PATRIMONIALE PREVENTIVA

Mantenendo la velocità di circolazione del capitale, ottimizzando gli indici di rotazione delle scorte (con conseguente modesta riduzione delle rimanenze) e pur con le lievi differenze di scadenza dei debiti operativi (il ricorso alla gara Cispel allunga mediamente di 15 giorni il termine del pagamento) abbiamo le ipotesi per predisporre lo stato patrimoniale preventivo al 31 dicembre 2021, anche sulla base del bilancio approvato al 31 dicembre 2019 e dal previsionale redatto al 31 dicembre 2020 sulla scorta del conto economico redatto al 30 settembre 2020. Il fondo trattamento fine rapporto è stimata sulla base delle indicazioni di costo del personale attese per l'esercizio.

Lo stato patrimoniale prospettico ci mostra 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 degli 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. PIANO DEGLI INVESTIMENTI 2021

Il 2021 risulterà caratterizzato, per l'azienda, dal punto di vista degli investimenti dalla partenza del cantiere relativo alla riqualificazione dell'Edificio di Via Samarani. I costi che si sosterranno nel 2021 relativi a questo intervento saranno funzione degli Stati avanzamento lavori, SAL, redatti ma si attende un esborso finanziario tra i 300.000,00 ed i 400.000,00 Euro. L'attribuzione del costo economico concorrerà alla determinazione del reddito d'impresa sulla base del piano di ammortamento. Da un punto di vista finanziario l'Azienda finanzia l'investimento facendo ricorso ad un prestito bancario pluriennale e non ricorrendo interamente a mezzi propri, anche in considerazione del modesto costo del denaro attuale.

Dopo gli interventi di fine 2020 con aggiornamento di infrastruttura hardware ed aggiornamento prodotti software nelle 6 farmacie l'anno sarà caratterizzato da ulteriori interventi di ammodernamento nelle farmacie, necessari anche per la vetustà della tecnologia disponibile.

E' perciò necessario intervenire sui frigoriferi di alcune farmacie (stimati 3 su 6) sui sistemi di chiusura ed apertura, sulle macchine esterne alla farmacia che permettono il ricorso alla vendita H24 (per le farmacie cittadine). 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.

6. TABELLA DEL PERSONALE ANNO 2021

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. 11 Farmacisti Collaboratori	L1
N. 1 Commesso Coordinatore	L2
N. 2 Commessi	L4
N. 1 Impiegati Amministrativi	L2

7. PROSPETTO RELATIVO ALLE PREVISIONI DEL FABBISOGNO ANNUALE DI CASSA ANNO 2021

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 5.191.000 necessari per il pagamento entro le scadenze stabilite di:

- Fatture di beni e servizi	euro	4.094.000
- Stipendi e relativi oneri del personale dipendente	euro	988.000
- Varie (IRES, IRAP, ecc.)	euro	109.000

L'AFM Crema farà fronte a questo stimato fabbisogno di cassa con il complesso delle entrate che si prevedono in euro 5.560.000, 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 2021 si prevede un risultato economico di € 437.407 al lordo delle imposte. Si prospetta quindi anche per l'anno 2021 un risultato positivo, nonostante il contesto economico particolare e di difficile previsione anche per gli effetti, diretti ed indiretti della pandemia che porta ad importanti riduzioni di PIL nel 2020 ed un rimbalzo più modesto nel 2021. 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 330.000 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 (per Farmacia) | P. 21 |
| B) CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO AFM CREMA | P. 22 |
| C) RELAZIONE DIRETTORE GENERALE | P. 23 |

A) **CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO (per Farmacia)**

	Crema Nuova	Ombriano	Pieranica	Gallignano	Casaletto V.	Castelverde
Ricavi delle Vendite	1.768.387,30	2.000.690,61	528.546,99	399.273,02	408.892,56	456.068,74
Consumi	1.154.370,57	1.369.499,48	347.189,91	245.858,25	255.080,75	285.947,07
Margine di contribuzione						
Lordo	614.016,73	631.191,13	181.357,08	153.414,77	153.811,81	170.121,67
Servizi Specifici e Generali	107.690,41	81.738,21	36.886,66	20.778,13	32.729,12	29.352,60
Affitti	38.438,49	29.338,35	14.470,00	16.333,97	19.836,40	9.742,44
Valore Aggiunto	467.887,84	520.114,57	130.000,41	116.302,67	101.246,29	131.026,62
Personale	349.403,52	301.119,62	73.021,04	96.512,06	76.685,96	90.571,92
Risultato Attività Ordinaria	118.484,32	218.994,95	56.979,37	19.790,61	24.560,34	40.454,70
Ammortamenti	10.329,12	4.858,77	4.347,10	7.993,82	8.610,53	6.894,87
Risultato Operativo	108.155,20	214.136,18	52.632,28	11.796,80	15.949,81	33.559,83
Canoni	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Altri Costi (+) / Ricavi (-)	-1.673,55	-964,32	-589,24	94,60	-444,35	852,44
Poste Straordinarie (-/+)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prov / Oneri Banc. e Finanz. (-/+)	618,85	618,85	77,36	77,36	77,36	77,36
Risultato ante imposte	109.209,90	214.481,65	53.144,16	11.624,85	16.316,81	32.630,04
Imposte	27.302,48	53.620,41	13.286,04	2.906,21	4.079,20	8.157,51
Risultato	81.907,43	160.861,24	39.858,12	8.718,63	12.237,61	24.472,53

B) **CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO AFM CREMA**

	31/12/21	
Ricavi delle Vendite	5.561.859,22	100,00%
Consumi	3.657.946,03	65,77%
Margine di contribuzione Lordo	1.889.443,18	33,97%
Servizi Specifici e Generali	309.175,13	5,56%
Affitti	128.159,65	2,30%
Valore Aggiunto	1.466.578,40	26,37%
Personale	987.314,12	17,75%
Risultato Attività Ordinaria	479.264,28	8,62%
Ammortamenti	43.034,20	0,77%
Risultato Operativo	436.230,08	7,84%
Canoni	0,00	0,00%
Altri Costi (+) / Ricavi (-)	-2.724,44	-0,05%
Poste Straordinarie (-/+)	0,00	0,00%
Prov / Oneri Banc. e Finanz. (-/+)	1.547,12	0,03%
Risultato ante imposte	437.407,40	7,86%
Imposte	109.351,85	1,97%
Risultato	328.055,55	5,90%

C) RELAZIONE DEL DIRETTORE

Premessa

L'anno 2020 è caratterizzato da un evento straordinario quale la Pandemia denominata COVID-19 che, purtroppo, non terminerà con il 2020 ma porterà i suoi effetti anche nel 2021 (al momento della redazione di questo documento è iniziata la cosiddetta seconda ondata e più di un esperto immagina almeno una terza ondata). Il Covid si è innestato in un periodo già di crisi sia generale che dello specifico settore come evincibile da qualunque studio specialistico di settore. Il bilancio di previsione 2021, nonostante le condizioni avverse, si chiude con un utile stimato di euro 328.055 dopo aver accantonato euro 109.352 per IRES ed per IRAP.

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 2020 il prezzo delle mascherine e degli igienizzanti è stato, soprattutto nei momenti di massima crisi, inferiore o molto inferiore a quello dei concorrenti privati) 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 2021 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. Si riprenderanno i servizi, nel 2020 forniti compatibilmente con la situazione pandemica, di prenotazione di esami diagnostici on-line, di autoanalisi per i parametri più comuni (emoglobina, colesterolo, glicemia, trigliceridi, di misurazione cardiaca (elettrocardiogramma, holter cardiaco e pressorio), di presenza puntuale di specialisti ed analisi (ad es. nutrizionista, MOC del tallone ecc.).

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.

Durante l'anno si sono svolte le previste verifiche da parte di ATS che hanno dato esito positivo.

Rete “ LeComunali. Farmacie in Rete”

Al termine del 2020 è prevista 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 sarà perciò 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 individuerà un responsabile acquisti condiviso che opererà sviluppando quanto già iniziato a livello sperimentale nel 2020 sistematizzando acquisti condivisi al fine di ottimizzare la procedura di acquisto facendo crescere la marginalità; questa scelta ha comportato la variazione del sistema di acquisto descritto successivamente nella parte relativa al personale. Nel primo trimestre del 2021 si affiderà poi un servizio di magazzino remoto per associare all'ottimizzazione degli acquisti la miglior gestione per la singola farmacia. E' altresì prevista l'acquisizione condivisa di servizi di analisi e medicina in farmacia con ricorso a piattaforme condivise, così come si cercherà di operare nei settori connessi alla situazione pandemica (tamponi ed eventualmente vaccini).

La rete ha poi in programma di attivare cooperazioni e condivisioni di programmi in area commerciale e di comunicazione, oltre che di ottimizzazione gestionale ed informatica e, nel 2021, è altresì prevista la piena attivazione a regime delle vendite on.line (sviluppate da singola impresa ma su modello condiviso e medesimi fornitori di servizi).

Personale

L'anno in corso si è caratterizzato nel primo trimestre da una serie di abbandoni di professionisti farmacisti (4 risorse tra cui il responsabile del Settore progetti) e di personale amministrativo (1 tempo pieno ed un part time che si occupava di comunicazione web) che hanno perseguito avvicinamenti logistici alle proprie residenze. Si è perciò, contrariamente a quanto previsto nei documenti previsionali, ovviare mediante l'assunzione di nuovo personale mediante il ricorso a modalità strutturate di bando di selezione. Si è altresì, sempre nell'anno, stabilizzato personale passando da tempo determinato a tempo indeterminato e riportato in farmacia le professionalità presenti in amministrazione.

La riorganizzazione è stata perciò necessaria ed ha previsto l'individuazione di due figure quali responsabili tecnici per gli acquisti di cui una per tutto il settore farmaco, parafarmaco e supporti presenti in farmacia, anche con ruolo di RUP nelle procedure di acquisto ed una per il settore cosmesi ed integrazione, ambiti ad alta redditività che stanno prendendo sempre più spazio in farmacia.

Nel 2021 è prevista la riorganizzazione del settore amministrativo con l'assunzione di una risorsa professionale nell'area legale-contratti e la valutazione di completamenti della sede amministrativa con altre figure di supporto specializzato.

Sono altresì previste integrazioni nel personale delle Farmacie anche in considerazione dell'aumento delle ore di servizio delle Farmacie con l'allungamento dei turni giornalieri per le farmacie cittadine e l'inserimento dell'apertura del sabato pomeriggio sia in farmacie cittadine che rurali.

Nell'anno si è poi provveduto a normalizzare i tempi pieni con passaggio a contratti con orario di lavoro a 40 ore, a differenza delle precedenti 38, e la sostituzione dell'attuale consulente del lavoro. Il servizio di consulenza e paghe sarà perciò affidato a nuovo consulente, scelto mediante procedura che verrà svolta nei prossimi mesi, a partire dal 1 gennaio 2021.

I costi per il personale dipendente sono in crescita rispetto al 2020 in funzione delle nuove figure e del rafforzamento della struttura dei farmacisti sottoposta a grande pressione nell'anno in corso. Nell'anno è altresì prevista la determinazione di un sistema di incentivazione e premialità, basato su criteri oggettivi e procedure completamente definite, non applicabile nel 2020 in quanto non presente e definito ad inizio anno e poi condizionato dalla situazione generatasi.

Investimenti

Il 2021 sarà caratterizzato dal più importante investimento nella storia di AFM. Nel primo trimestre del 2021 è infatti prevista la procedura di selezione e di aggiudicazione dei lavori per la demolizione dell'immobile di proprietà di Via Samarani in Crema e la costruzione della nuova sede di AFM. I Lavori termineranno nella primavera 2022 ma già il 2021 sarà, dal punto di vista degli investimenti, caratterizzato dall'intervento nel quale AFM mostrerà anche la sua anima "ecologia" andando a realizzare un edificio Nzeb (Nearly Zero Energy Building) che ridurrà l'impatto ambientale di AFM (unitamente all'ottimizzazione dei trasporti associata al nuovo magazzino di rete).

Nella fase finale del 2020 si è terminato l'iter di acquisizione della nuova infrastruttura informatica che sarà reso attivo all'inizio del 2021.

Evoluzioni future

L'anno particolare ha portato alcune realtà rurali, Costa S. Abramo in primis, ha migliorare la penetrazione sul mercato locale ed aver perciò la necessità di fidelizzare

l'utente fruitore del servizio. Per altre si è osservato un mantenimento delle quote di mercato o comunque un consolidamento in un mercato sempre più aggressivo ed in un momento di crisi. Le scelte, sia di servizi da offrire, che di linee di prodotti che di modalità di presentazione sono perciò necessarie e funzionali ad una azienda che deve essere competitiva, mantenendo però quella vocazione da azienda pubblica attenta al sociale ed ai suoi fruitori.

Sevizi di tessera fedeltà ed azioni di comunicazione e marketing, sviluppate di concerto con la rete, debbono perciò essere considerate sempre nella duplice visione di ammodernamento e di servizio all'utenza.

Il Direttore

