



**BILANCIO DI PREVISIONE
DELL'AZIENDA SPECIALE
ESERCIZIO 2025**



Indice

1. PREMESSE DI ORDINE METODOLOGICO	3
2. SITUAZIONE COMPARTO FARMACEUTICO	3
3. ANDAMENTO ECONOMICO A.F.M.	4
4. RELAZIONE AL BILANCIO DI PREVISIONE 2025	7
5. PIANO DEGLI INVESTIMENTI 2025	9
6. PREVISIONI DEL FABBISOGNO ANNUALE DI CASSA ANNO 2025	11
7. CONSIDERAZIONI FINALI	12
ALLEGATI	13



1. PREMESSE DI ORDINE METODOLOGICO

Il bilancio di previsione 2025 è stato predisposto nel rispetto del principio della continuità aziendale, ispirandosi al principio di prudenza e trasparenza, con dati illustrati in modo chiaro e accessibile a tutti. Si è tenuto conto del trend storico di A.F.M. in merito al fatturato, al costo del venduto ed al costo del lavoro, della congiuntura economica nazionale e di mercato. Con particolare attenzione sono state considerate le continue azioni mirate a contenere la spesa farmaceutica a carico del SSN ed alla inarrestabile diffusione dei farmaci generici che, a parità di quantità di prodotti venduti, comportano una riduzione del fatturato per i minori prezzi e conseguentemente anche dei minori margini.

Sulla base delle iniziative e delle linee di intervento deciso dal Consiglio d'Amministrazione anche per l'esercizio 2025 si garantiscono:

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

Al bilancio economico di previsione sono allegati il programma degli investimenti, la tabella del personale e il prospetto del fabbisogno di cassa del 2025. Il programma degli investimenti riporta gli investimenti che l'Azienda prevede di effettuare nel corso del prossimo anno. Trattasi di interventi che per la loro utilità pluriennale, non vengono spesi interamente nell'esercizio ma concorreranno alla determinazione del reddito in quote annuali attraverso il processo di 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 2024, per svilupparsi sulla proiezione degli stessi al 31 dicembre 2024 e quindi alle previsioni per il 2025, tenendo conto delle informazioni disponibili alla data di redazione del presente documento.

2. SITUAZIONE COMPARTO FARMACEUTICO

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, nonché la contemporanea crescita dell'e-commerce, come canale alternativo all'acquisto in farmacia, ed il proliferare di esercizi commerciali in competizione per la vendita di parafarmaco (specialmente di prodotti legati al benessere ed alla dermocosmesi) generano tutti una prospettiva di mercato diversa e complessa. È prevedibile, quindi, che per quelle farmacie che non si saranno strutturate per tempo, vi saranno notevoli ripercussioni negative, causate dal potenziale commerciale delle nuove catene di farmacie, che potranno agire, e già agiscono, con una potente leva in termini di prezzo, di marketing, di comunicazione, ecc., andando ad assorbire crescenti quote di mercato



a danno dei piccoli operatori tradizionali. Tutto ciò determina da subito la necessità di modificare profondamente il *modus operandi* delle farmacie comunali, adeguandosi alla mutata realtà. Quindi, da un lato realizzando forme di aggregazione tra gruppi pubblici capaci di generare benefici ed economie di scala e dall'altro adottando architetture operative analoghe a quelle della grande distribuzione organizzata. Nell'anno 2023 si è provveduto a comunicare agli stakeholders la nascita del gruppo "Le Comunali in Rete" (settembre 2023). Nel corso del 2024, ai comuni di Crema, San Donato, Peschiera Borromeo, San Giuliano e Cinisello Balsamo, si sono aggiunti anche i comuni di Lodi e di Bresso. Otto Aziende speciali per un totale di 34 farmacie comunali. L'organizzazione delle "Comunali in rete", benché ancora di dimensioni contenute, è l'unica risposta attualmente possibile per cercare di contrastare la concorrenza alle grandi catene di farmacie. "Le Comunali in rete" si distingue e si caratterizza per essere un'organizzazione di farmacie comunali, ossia un'organizzazione che, pur non trascurando la dimensione commerciale, cerca attraverso la collaborazione tra le farmacie aderenti di migliorare la performance delle singole realtà, rendere più accessibili i servizi sanitari alla cittadinanza e, al contempo, di ottenere risorse da reinvestire nel territorio. Un circolo virtuoso a beneficio della collettività che si pone l'obiettivo di ampliare l'offerta di prodotti per la salute e il benessere, consolidando i presidi sanitari sul territorio. In quest'ottica e con questo spirito, nel 2024, è stato presentato ai vari stakeholders il progetto denominato "Dose Unica Personalizzata", ossia un servizio che prevede il confezionamento dei farmaci in singole bustine con dosi personalizzata da consegnare ai pazienti che sono soggetti a terapia cronica. Un progetto che nasce con l'intento di rispondere alle necessità della cittadinanza più esposta e fragile e che completa la trasformazione in atto delle farmacie di servizi anche in farmacie di comunità. Per una sola farmacia non sarebbe sostenibile far fronte ai costi di avviamento di un progetto tanto complesso e costoso. Grazie all'esistenza della "rete", il progetto potrà prendere forma e partire nel corso del 2025.

"La Rete", inoltre, tramite il supporto di alcuni consulenti, sta cercando di stringere accordi commerciali che portino benefici di scala, per tutte le farmacie aderenti, con le principali ditte produttrici. La "Rete" sta lavorando anche nell'ambito di quella che viene definita la compliance aziendale trovando e adottando soluzioni che possano essere sinergiche rispetto alle necessità delle singole aziende farmaceutiche.

3. ANDAMENTO ECONOMICO A.F.M.

Partendo dai dati di consuntivo al 30/09/2024 e considerando la proiezione al 31/12/2024, si prefigura un fatturato per l'esercizio 2024 di 5.133.820 con uno scostamento del -2,3% rispetto allo stesso dato dell'anno 2023 che si era chiuso con il valore di 5.254.428. Un risultato che in qualche misura era stato già previsto nel 2023 dal momento che il valore previsionale al 2024 era stato fissato in 5.217.617, ossia con uno scostamento del 1,61% superiore rispetto alla verosimile chiusura dell'esercizio 2024.

Purtroppo, dopo il periodo del Covid, è iniziata una fase economica instabile, caratterizzata da una forte spinta inflazionistica che successivamente è stata fortemente condizionata dalla difficile situazione internazionale, che ha avuto forti ripercussioni anche a livello nazionale, con particolare riguardo all'aumento dei costi energetici che hanno portato un innalzamento dei costi di gestione.



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

Uno sforzo che tende a non subire le conseguenze derivanti dal contesto macro-economico e non certo dettato da una mancanza di disponibilità di liquidità di A.F.M. posto che A.F.M. non presenta disequilibri nella gestione finanziaria. Il C.d.A. continuerà a seguire con attenzione l'evoluzione dello scenario sia nazionale che territoriale per adottare tempestivamente le migliori azioni in termini organizzativi e gestionali per continuare ad assicurare l'equilibrio economico e finanziario. Con la stessa attenzione si cercherà di potenziare l'attività commerciale, migliorando i servizi per i cittadini e contribuendo ad incrementare le entrate del Comune attraverso il versamento dell'80 % degli utili, che nell'esercizio 2023 sono ammontati a 212.775 euro, e che nel 2024 si prevede possano essere di 120.928 euro. E' bene precisare che nel risultato del 2024 si iniziano a vedere alcuni effetti degli investimenti del progetto, in corso di svolgimento, di riqualificazione della farmacia di Ombriano. Investimenti che, inevitabilmente, incideranno sul risultato dei prossimi anni.

Di seguito si riportano i prospetti analitico previsionali relativi al risultato previsto nel 2024, sia nella versione globale di A.F.M. sia in quella suddivisa per centro di costo. Tali risultati sono stati utilizzati quale base di calcolo per la costruzione del bilancio previsionale del 2025.



Situazione previsionale al 31/12/2024

Conto economico previsionale 2024 A.F.M.

Forecast 2024				
Conto Economico	Forecast 2024	% 24/23	Consuntivo 2023	Budget 2024
Vendite dirette	4.978.449	-5,25	5.254.428	5.187.118
Altri Ricavi e proventi	155.371	148,84	62.439	30.499
Totale Ricavi	5.133.820	-3,44	5.316.867	5.217.617
Acquisti merci farmacie	3.365.454	-0,94	3.397.500	3.434.391
Differenza Rimanenze	-27.185	-148,76	55.750	-22.700
Consumi	3.338.269	-3,33	3.453.250	3.411.691
Margine contribuzione lordo	1.795.550	-3,65	1.863.617	1.805.926
Servizi Specifici	12.855	-30,95	18.617	21.951
Servizi generali	293.500	-20,33	368.382	302.236
Affitti	92.663	-5,99	98.572	86.416
Canoni	37.120	-6,10	39.533	40.482
Costo del Personale	953.371	2,77	927.697	950.332
Farmacisti professionisti	151.607	0,00	0	0
Totale costi operativi	1.541.116	6,08	1.452.801	1.401.417
Ebitda	254.435	-38,07	410.816	404.509
Ammortamenti	15.985	-12,09	18.184	19.423
Ammortamenti Ombriano		0,00	0	
F.do svalutazione ed Accantonamenti	19.688	-1,04	19.894	13.564
Oneri diversi Gestione	37.000	-44,24	66.360	40.144
Altri Ricavi (-)	0	0,00	0	
Altri Costi (+)	0	-100,00	2.400	1.367
Prov / Oneri Banc. e Finanz. (-/+)	9.008	-13,68	10.435	
Totale costi non operativi	81.680	-30,35	117.273	74.498
Risultato ante imposte	172.755	-41,15	293.543	330.011
Imposte	51.826	-35,83	80.770	99.003
Utile	120.928	-43,17	212.773	231.008

Conto economico previsionale per centro di costo 2024

Bilancio Previsionale 2024 per centro di costo							
Conto Economico	Crema Nuova	Ombriano	Pierannica	Gallignano	Casaletto	Costa	Totale
Vendite dirette	1.540.569	1.882.657	508.392	320.010	361.813	365.008	4.978.449
Altri Ricavi e proventi	40.645	78.512	5.719	9.438	6.361	14.696	155.371
Totale Ricavi	1.581.214	1.961.169	514.111	329.448	368.175	379.704	5.133.820
Acquisti merci farmacie	1.052.069	1.291.302	343.914	209.381	235.297	233.493	3.365.454
Differenza Rimanenze	-784	-14.681	-15.012	1.161	2.791	-660	-27.185
Consumi	1.051.285	1.276.621	328.901	210.541	238.088	232.833	3.338.269
Margine contribuzione lordo	529.929	684.548	185.209	118.907	130.087	146.871	1.795.550
Servizi Specifici	3.959	4.911	1.287	825	922	951	12.855
Servizi generali	90.398	112.120	29.392	18.834	21.049	21.708	293.500
Affitti	26.279	34.216	1.039	9.054	14.702	7.372	92.663
Canoni	2.842	3.474	16.805	3.000	5.500	5.500	37.120
Costo del Personale	292.888	335.499	87.697	75.235	80.292	81.759	953.371
Farmacisti professionisti	62.996	33.189	26.685	11.303	9.166	8.269	151.607
Valore Aggiunto	479.362	523.409	162.905	118.251	131.630	125.559	1.541.116
Ebitda	50.567	161.139	22.305	656	-1.544	21.312	254.435
Ammortamenti	4.923	6.106	1.601	1.026	1.146	1.182	15.985
Ammortamenti Ombriano							0
F.do svalutazione ed Accantonamenti	6.064	7.521	1.972	1.263	1.412	1.456	19.688
Oneri diversi Gestione	11.396	14.134	3.705	2.374	2.653	2.737	37.000
Altri Ricavi (-)	0	0	0	0	0	0	0
Altri Costi (+)	0	0	0	0	0	0	0
Prov / Oneri Banc. e Finanz. (-/+)	2.774	3.441	902	578	646	666	9.008
Totale costi non operativi	25.157	31.203	8.180	5.242	5.858	6.041	81.680
Risultato ante imposte	25.410	129.937	14.125	-4.586	-7.401	15.271	172.755
Imposte	7.623	38.981	4.237	-1.376	-2.220	4.581	51.826
Utile	17.787	90.956	9.887	-3.210	-5.181	10.690	120.928



4. RELAZIONE AL BILANCIO DI PREVISIONE 2025

Di seguito vengono indicati i criteri che hanno portato alla redazione del bilancio di previsione 2025.

Ricavi 2025

Il mercato nazionale farmaceutico archivia i primi due terzi dell'anno in corso con una crescita a valori pressoché invariata rispetto allo stesso periodo del 2023 e una contrazione delle confezioni vendute, di poco inferiore ai cinque punti percentuali.

Le previsioni per il 2025 non sono purtroppo migliorative, la crisi economica dovuta all'aumento dei costi dell'energia e la conseguente e concomitante presenza di effetti inflazionistici contraggono i consumi delle famiglie soprattutto sui prodotti di libera vendita che ormai costituiscono un'importante parte del fatturato delle farmacie.

In questo contesto di incertezze e difficoltà A.F.M. punta, anche grazie all'investimento di riqualificazione della farmacia di Ombriano ed al potenziamento dei servizi effettuati nelle farmacie urbane, a incrementare i ricavi di 1,66 punti percentuali.

A.F.M. vuole continuare ad investire sull'aiuto alle famiglie, sia creando panieri di prodotti di largo utilizzo a prezzi scontati, sia incentivando l'utilizzo delle carte fedeltà che a fine ottobre del 2024 sono state utilizzate un numero di volte sensibilmente più consistente rispetto al dato complessivo del 2023.

Nel corso del 2025, sarà mantenuto lo sconto del 15% sul parafarmaco per la fascia di popolazione oltre i 65 anni e sono allo studio soluzioni per proporre sconti alle famiglie con bambini in età neonatale.

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

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

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

Acquisti di merci 2025

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

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



Il valore economico è influenzato dall'esito della gara biennale grossisti, attualmente in fase di svolgimento, gestita da Cispel per conto delle farmacie lombarde a cui A.F.M. fa affidamento, con una partecipazione diretta. Il miglioramento della rotazione delle scorte e la riduzione dei resi delle farmacie sono obiettivi da sviluppare ulteriormente per quelle farmacie, come Crema Nuova, che nel 2024 non sono riuscite a raggiungere appieno l'obiettivo che si erano prefissate, e restano obiettivi da confermare anche nel 2025 per tutte le altre farmacie, che già nel 2024 hanno ottenuto un risultato positivo.

Costi per servizi 2025

I costi per servizi specifici e servizi generali, intesi come costi di gestione di ogni singola farmacia, attesi nel 2025 prevedono una riduzione che si potrà ottenere attraverso l'impiego dei farmacisti professionisti ancora più efficiente e concentrandolo più specificatamente ai periodi di apertura dei turni di servizio.

Canoni e affitti 2025

In merito ai costi di locazione degli immobili sono stati utilizzati i dati indicati nei rispettivi contratti d'affitto, rivisti in funzione degli adeguamenti ISTAT. I canoni da riconoscere ai comuni per l'affidamento del servizio delle farmacie rurali 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. Nel 2025, per effetto dell'acquisto di nuovi locali in cui verrà collocata la farmacia di Ombriano, il costo complessivo degli affitti si ridurrà di una parte della quota dell'affitto della farmacia di Ombriano.

Personale 2025

Il personale tecnico (farmacisti e commessi) di A.F.M. Crema deve permettere la copertura, negli orari e nei turni aggiuntivi previsti, delle varie farmacie. Le farmacie rurali sono spesso gestite da un unico farmacista, mentre le due farmacie urbane di Crema prevedono la contemporanea presenza di più farmacisti, non meno di due risorse per turno. Il fabbisogno di personale è valutato sulla base delle necessità di orario, delle disponibilità di personale, sempre mantenendo la necessaria flessibilità nell'affrontare picchi di lavoro e sostituzioni. L'età media del personale è inferiore a 40 anni. Attualmente il principale problema, che riguarda la gestione del personale, rimane l'adeguamento dell'organico, che andrebbe incrementato di due unità. L'adeguamento dell'organico, ovviamente si ottiene attraverso l'assunzione di nuovi farmacisti e a tal fine sono stati pubblicati due bandi aperti con durata annuale. Purtroppo, permane un progressivo allontanamento dalla professione di farmacista e al livello nazionale si riscontra che ogni anno si riduce il numero di laureati in farmacia. Queste circostanze rendono molto difficoltoso il reclutamento di nuove risorse. L'inserimento di due nuovi farmacisti permetterebbe anche la riduzione dell'impiego di liberi professionisti con un miglioramento della qualità del servizio offerto ai pazienti e un risparmio in termini di costo del personale.

Per il personale dipendente, è allo studio una politica premiante che vede l'erogazione di premi di risultato in base al raggiungimento di determinati obiettivi, condivisi ad inizio anno. A.F.M. ha reso questa modalità operativa, già consolidata, regolamentandola nell'accordo di secondo livello concordato con le organizzazioni sindacali, ma intende sviluppare politiche premianti anche attraverso la realizzazione di campagne promozionali da pianificare in particolari periodi dell'anno.



Di seguito si riporta uno schema riassuntivo delle risorse in organico al 31 ottobre 2024

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

Erogazioni liberali

Questa voce, che nel corso del tempo si è ridotta in modo consistente, viene compresa nel conto “altri oneri diversi di gestione”. La riduzione del valore deriva dal rispetto delle procedure interne che prevedono che l’importo massimo utilizzabile per le elargizioni liberali non possa superare il 3% del risultato d’esercizio.

Ammortamenti

La voce “ammortamenti” sarà adeguata in funzione degli investimenti che verranno avviati nel corso dell’esercizio 2025 e che riguarderanno principalmente le quote di ammortamento derivanti dalla ristrutturazione della farmacia di Ombriano. Gli ammortamenti derivanti dall’investimento di Ombriano incideranno sul risultato complessivo, ma non sul primo margine operativo. Questi investimenti derivano dall’acquisto dei nuovi arredi e dalla messa in funzione del magazzino automatizzato.

Risultato d’esercizio

Il risultato d’esercizio è assoggettato ad imponibilità fiscale stimabile in funzione delle vigenti disposizioni di legge in materia di imposte dirette. La tassazione del reddito d’esercizio è stata calcolata mediante l'applicazione delle attuali aliquote ed il bilancio economico di previsione dell’anno 2025 prevede un utile, dopo il calcolo delle imposte, di euro 134.069, seppur di poco, superiore rispetto a quello stimato per la fine del 2024.

5. PIANO DEGLI INVESTIMENTI 2025



Nel corso del 2025 prenderà consistenza il progetto di riqualificazione della farmacia di Ombriano.

Il progetto è stato avviato già a partire dal 2024 con l'acquisto di un locale e la sua successiva riqualificazione per adattarlo alle esigenze operative di una farmacia dei servizi. E' prevista l'installazione di un magazzino automatizzato. I lavori di ristrutturazione dell'immobile sono partiti nel corso del quarto trimestre del 2024 e si prevede possano concludersi prima dell'inizio della primavera del 2025. La nuova farmacia è posizionata in via Pandino angolo viale Europa, uno dei punti più importanti per la vita sociale-commerciale di tutto il quartiere di Ombriano. Una posizione che consente di migliorare la visibilità della farmacia dalla viabilità urbana e al contempo ne facilita l'accesso, grazie alla presenza di uno spazio privato antistante alla farmacia che favorisce il passaggio ciclopeditone e che, essendo dotato di parcheggi privati, aumenta la disponibilità dei parcheggi pubblici di cui la zona circostante è comunque dotata. La particolare esposizione geografica, che prevede tre vetrine che si affacciano verso sud, permetterà al nuovo spazio espositivo di risultare molto luminoso. I nuovi locali avranno una superficie calpestabile superiore rispetto ai locali attualmente utilizzati. Una situazione di cui beneficerà non solo lo spazio espositivo/commerciale, ma anche lo spazio riservato ai servizi farmaceutici. Per questi ultimi, sono previsti due locali indipendenti ed accessibili con ingresso separato rispetto al locale principale. L'esperienza vissuta in prima linea nel periodo del Covid, durante il quale le farmacie hanno dovuto affrontare moltissime difficoltà, ha messo in luce anche alcune inefficienze delle strutture dei locali, una su tutte è stata proprio la mancanza di un locale con un accesso indipendente rispetto alla farmacia.

La nuova farmacia, oltre ad uno spazio espositivo di metratura superiore, sarà dotata di un magazzino di 35 mq, posizionato proprio sotto la farmacia.

L'investimento prevede, oltre all'acquisto ed alla riqualificazione dei locali anche nuovi impianti, nuovi arredi ed il magazzino automatizzato. La decisione di dotare la farmacia di un magazzino automatizzato è maturata dopo un confronto con diverse realtà farmaceutiche che da tempo utilizzano lo stesso strumento. La presenza di un magazzino automatizzato non ha l'effetto di consentire una riduzione del costo del personale, ma quello di ottimizzare e migliorare le attività che vengono svolte in farmacia che non hanno un impatto diretto sulla clientela. Il magazzino automatizzato permette di gestire meglio le scorte, soprattutto le scadenze dei prodotti stoccati e riduce i cosiddetti tempi "morti", ossia quelli che servono per recuperare le confezioni degli articoli da vendere, consentendo così al personale farmacista di disporre di più tempo per servire ed accudire meglio i clienti. Il magazzino automatizzato, che è dotato di una intelligenza artificiale, oltre ad effettuare autonomamente le attività di carico e scarico degli articoli stoccati, è capace di collocare gli articoli in base alla frequenza della loro fruibilità, ossia individuando la posizione migliore rispetto a quanto un articolo viene utilizzato.

Il costo complessivo dell'investimento è stimato in 450.000 euro, comprensivi del costo d'acquisto dell'immobile. Il piano di progetto prevede il rientro dell'investimento in 7 anni, secondo una stima più cautelativa. In funzione dell'andamento economico della farmacia, i 7 anni potrebbero ridursi a 6 secondo una stima più ottimistica. E' evidente che un progetto di questa portata e di questa importanza avrà degli impatti sull'utile finale del conto



economico di A.F.M. Ma quest'impatto non ha effetti sulla componente Ebitda del bilancio, anzi ci si augura che questa componente del bilancio possa beneficiarne.

Dal 2019 Ombriano è diventata in assoluto la farmacia più importante di A.F.M. quella che è in grado di trainare tutte le altre e che contribuisce maggiormente al raggiungimento degli utili di A.F.M. Ombriano è forse il quartiere di Crema più importante, e la sua farmacia, è bene ricordarlo, sono più di 15 anni che non è oggetto di riqualificazioni.

Queste due circostanze hanno spinto il C.d.A. di A.F.M. ad investire sulla farmacia di Ombriano, forti anche degli indirizzi ricevuti dall'attuale amministrazione comunale. L'obiettivo che si vuole raggiungere è duplice: da un lato consolidare la presenza della farmacia in Ombriano ma al contempo rilanciarla e trasformarla in una farmacia dei servizi. Da tempo le farmacie sono diventate il primo presidio sanitario sul territorio. Purtroppo, per la carenza di personale medico e per le ristrettezze economiche in cui versa il servizio sanitario nazionale, registriamo sempre più chiusure di ambulatori medici per cui le farmacie, diventano l'unico presidio sanitario sul territorio. Anche il quartiere di Ombriano non è indenne da questa situazione e A.F.M. vuole trovarsi pronta alle sfide che l'attendono consapevole che la vocazione pubblica di A.F.M. sia quella di ampliare la fornitura servizi di natura sanitaria alla cittadinanza.

TABELLA DEL PERSONALE ANNO 2025

Pianta Organica Standard

Mansioni e qualifiche	Livello attuale CCNL
N. 1 Direttore d'Azienda	LQ
N. 6 Direttori di Farmacia	L1S
N. 7 Farmacisti Collaboratori	L1
N. 1 Farmacisti tirocinante	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.8 del presente documento nel paragrafo relativo al Personale 2023.

6. PREVISIONI DEL FABBISOGNO ANNUALE DI CASSA ANNO 2025

Il fabbisogno di cassa di A.F.M. è costantemente monitorato in concomitanza delle scadenze dei pagamenti e il cash flow di A.F.M si trova in una situazione da non destare alcuna preoccupazione.

Il fabbisogno annuale di cassa previsto per l'esercizio 2025, è quantificabile in una cifra complessiva che è pari a 4.456.614 euro, necessari per il pagamento entro le scadenze stabilite di:

- | | | |
|--|------|-----------|
| • Fatture di beni e servizi | euro | 3.427.244 |
| • Stipendi e relativi oneri del personale dipendente | euro | 962.904 |
| • Varie (IRES, IRAP, ecc.) | euro | 66.466 |



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

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

Gli investimenti che riguardano le farmacie e la riqualifica di Ombrano, che saranno attuati nel corso del 2025, potranno essere finanziati mediante il ricorso a prestiti bancari a seconda della loro entità. Tuttavia, non si esclude a priori che si possa fare ricorso alle sole risorse finanziarie di cui A.F.M. dispone.

I crediti vantati nei confronti del SSN, come avviene da diversi anni, sono iscritti al loro valore nominale senza accantonamenti al fondo per i crediti, mentre è costituito un fondo svalutazione per i crediti vantati verso le imprese e le aziende.

7. CONSIDERAZIONI FINALI

Sulla base di quanto sopra riportato, per l'esercizio 2025 si prevede un risultato economico di € 191.527 al lordo delle imposte. Si prospetta quindi anche per l'anno 2025 un risultato positivo, nonostante il contesto economico particolarmente difficile e di complessa previsione anche per gli effetti della difficilissima situazione internazionale e gli investimenti derivanti dal progetto di riqualificazione della farmacia di Ombrano.

Le linee di intervento individuate dal Consiglio di Amministrazione per il 2025, che saranno attuate dal Direttore d'Azienda insieme all'impegno comune di tutti i collaboratori dell'Azienda, contribuiranno in maniera significativa al raggiungimento degli obiettivi stimati che porteranno, per l'anno 2025, a riversare nelle casse del Comune di Crema un importo stimato di poco superiore ai 130.000 euro, tra erogazioni liberali e destinazione dell'utile d'esercizio, consolidando e salvaguardando questo importante patrimonio della nostra Città.

Crema, 4 novembre 2024


Il Consiglio di Amministrazione



ALLEGATI

A. CONTO ECONOMICO PREVISIONALE 2025

B. RELAZIONE DIRETTORE GENERALE

A. CONTO ECONOMICO PREVISIONALE 2025

Conto economico previsionale 2025 A.F.M.

Bilancio Previsione 2025			
Conto Economico	Preventivo 2025	% 24/23	Forecast 2024
Vendite dirette	5.063.921	1,72	4.978.449
Altri Ricavi e proventi	155.371	0,00	155.371
Totale Ricavi	5.219.292	1,66	5.133.820
Acquisti merci farmacie	3.444.640	2,35	3.365.454
Differenza Rimanenze	-17.396	-36,01	-27.185
Consumi	3.427.244	2,67	3.338.269
Margine contribuzione lordo	1.792.048	-0,20	1.795.550
Servizi Specifici	12.855	0,00	12.855
Servizi generali	278.825	-5,00	293.500
Affitti	72.562	-21,69	92.663
Canoni	24.316	-34,50	37.120
Costo del Personale	962.904	1,00	953.371
Farmacisti professionisti	124.485	-17,89	151.607
Totale costi operativi	1.475.947	-4,23	1.541.116
Ebitda	316.102	24,24	254.435
Ammortamenti	15.985	0,00	15.985
Ammortamenti Ombriano	30.000	100,00	0
F.do svalutazione ed Accantonamenti	34.688	76,19	19.688
Oneri diversi Gestione	34.895	-5,69	37.000
Altri Ricavi (-)	0	0,00	0
Altri Costi (+)	0	0,00	0
Prov / Oneri Banc. e Finanz. (-/+)	9.008	0,00	9.008
Totale costi non operativi	124.575	52,52	81.680
Risultato ante imposte	191.527	10,87	172.755
Imposte	57.458	10,87	51.826
Utile	134.069	10,87	120.928



Azienda Farmaceutica Municipalizzata di Crema



Conto economico previsionale 2025 per centro di costo

Bilancio Previsionale 2025 per centro di costo							
Conto Economico	Crema Nuova	Ombriano	Pierannica	Gallignano	Casaletto	Costa	Totale
Vendite dirette	1.576.142	1.910.188	519.917	323.703	364.671	369.301	5.063.921
Altri Ricavi e proventi	40.645	78.512	5.719	9.438	6.361	14.696	155.371
Totale Ricavi	1.616.787	1.988.700	525.636	333.140	371.033	383.997	5.219.292
Acquisti merci farmacie	1.080.323	1.302.176	361.767	213.778	244.646	241.949	3.444.640
Differenza Rimanenze	-10.191	-2.936	-1.501	-580	-1.396	-792	-17.396
Consumi	1.070.133	1.299.239	360.266	213.198	243.250	241.157	3.427.244
Margine contribuzione lordo	546.654	689.460	165.370	119.942	127.782	142.839	1.792.048
Servizi Specifici	3.959	4.911	1.287	825	922	951	12.855
Servizi generali	85.878	106.514	27.922	17.893	19.996	20.622	278.825
Affitti	26.279	6.843	8.000	9.145	14.849	7.446	72.562
Canoni	2.842	3.474	5.000	5.000	3.000	5.000	24.316
Costo del Personale	295.817	338.854	88.574	75.987	81.095	82.577	962.904
Farmacisti professionisti	50.397	28.210	20.014	10.172	8.249	7.442	124.485
Totale costi operativi	465.171	488.806	150.798	119.022	128.111	124.038	1.475.947
Ebitda	81.483	200.654	14.572	920	-329	18.801	316.102
Ammortamenti	4.923	6.106	1.601	1.026	1.146	1.182	15.985
Ammortamenti Ombriano	0	30.000	0	0	0	0	30.000
F.do svalutazione ed Accantonamenti	12.064	13.521	2.972	2.263	1.912	1.956	34.688
Oneri diversi Gestione	10.712	13.286	3.520	2.256	2.521	2.600	34.895
Altri Ricavi (-)	0	0	0	0	0	0	0
Altri Costi (+)	0	0	0	0	0	0	0
Prov / Oneri Banc. e Finanz. (-/+)	2.774	3.441	902	578	646	666	9.008
Totale costi non operativi	30.474	66.355	8.994	6.123	6.225	6.404	124.575
Risultato ante imposte	51.009	134.300	5.578	-5.202	-6.554	12.397	191.527
Imposte	15.303	40.290	1.673	-1.561	-1.966	3.719	57.458
Utile	35.706	94.010	3.905	-3.642	-4.588	8.678	134.069



B. RELAZIONE DEL DIRETTORE

Premessa

Il 2024 si presenta sostanzialmente stazionario rispetto all'anno 2023. L'analisi degli scontrini medi emessi riporta una contrazione nel numero degli ingressi in farmacia (-0,9) a fronte di un leggero aumento del fatturato (+ 2,9) e una riduzione del numero di confezioni vendute nel canale farmacie (-0,5).

Il mercato farmaceutico, nel 2024 è stato caratterizzato da fasi molto altalenanti. Nello stesso trimestre ci sono stati mesi con flessioni negative (-3,5 % fatturato stagionali a inizio primavera e -1,9% fatturato stagionale estivo), ma anche mesi con un segno positivo più marcato. Ad esempio, il mese di aprile ha fatto registrare un maggior numero di giorni di apertura rispetto al 2023 ed è ha dato risultati migliori rispetto a maggio; il mese di agosto è stato più positivo del mese di luglio che normalmente determina l'inizio della stagione estiva. Il fatturato del terzo trimestre si chiude con un + 0,9%, e fa ben sperare sul quarto trimestre che statisticamente ha un trend più positivo rispetto ai mesi autunnali.

Bene sta rispondendo il mercato dei "servizi in farmacia" che è apprezzato e utilizzato dalla cittadinanza. Le scelte individuali delle singole farmacie, in abbinato alle decisioni istituzionali inerenti alle possibili convenzioni da sottoscrivere con il Servizio Sanitario nazionale, che sono state comunicate nel 2023 e hanno preso forma nel corso del 2024, fanno registrare dati positivi e spingono le farmacie, soprattutto quelle pubbliche a investire maggiormente in tal senso.

Nel 2023 la Farmacia italiana è uscita dall'emergenza pandemica, anche se nel corso del 2024 si è riscontrata ancora la presenza del virus Sars-cov, segno che la presenza de virus non è ancora stata completamente debellata. L'immagine della Farmacia è uscita rafforzata da questo terribile periodo grazie all'altissima professionalità dimostrata da tutte le componenti della filiera della distribuzione del farmaco. Questo ha portato il legislatore ad investire sullo sviluppo della Farmacia dei Servizi.

Un problema ancora irrisolto resta la questione dell'organico del personale farmacista. Un problema che pare non avere soluzioni. La carenza di laureati e le molteplici dinamiche di inserimento nel mercato lavorativo, allontanano i giovani dall'intraprendere la professione del farmacista. La strutturale mancanza di nuove risorse da inserire in farmacia, complica e rende sempre più difficile la programmazione progettuale sia a medio che a lungo termine. Le soluzioni che al momento sembrano percorribili sono il ricorso alle prestazioni di farmacisti professionisti (che sono sempre più numerosi) e l'inserimento in organico di nuove figure professionali quali il "Pharmacy shop assistant", ossia un operatore che si colloca a metà tra un commesso specializzato ed un farmacista e che può occuparsi della somministrazione di tutto il materiale commerciale ad esclusione di quello farmacologico.

Il bilancio previsionale dell'esercizio 2024, nonostante avverse condizioni economiche di contesto, secondo le stime effettuate dovrebbe chiudersi con risultato di ante imposte di 172.755 euro e con un utile stimato di 120.928. Un risultato positivo, ma al di sotto delle aspettative, principalmente per due fattori: il primo è dato



dalla necessità di utilizzare personale farmacista professionista per poter garantire la copertura dei livelli minimi di presenza del personale in farmacia; il secondo è dato dalla necessità di costituire un fondo di garanzia per far fronte alla mancata corresponsione di un credito derivante da una situazione creditoria verso un'azienda individuale che ha visto il decesso del titolare. Per questa vicenda sono in corso le ordinarie attività che riguardano l'accettazione e la suddivisione della successione. Attività dall'esito incerto e dai tempi molto lunghi. Nel frattempo, A.F.M. per cautelarsi e mettere i conti in sicurezza ha deciso di mettere a bilancio un apposito fondo a copertura della possibile svalutazione del proprio credito.

A.F.M. prevede di mantenere per il 2025 la positiva redditività con un leggero aumento dei fatturati e un contenimento delle spese globali di gestione anche derivanti dall'implementazione delle strategie attuate dalla Rete farmacie "Le Comunalì in Rete". Molto importanti saranno i servizi offerti. Questi dovranno sempre di più rispondere alle esigenze della cittadinanza, che si trova sempre più in difficoltà con il Servizio Sanitario Nazionale che non sempre è in grado di assicurare una assistenza adeguata con prezzi contenuti.

Anche l'investimento per la realizzazione della nuova sede della farmacia comunale nel quartiere di Ombriano contribuirà certamente ad incrementare ulteriormente la redditività dell'azienda.

A.F.M. stima di mantenere buoni livelli di redditività anche per il 2025, mettendo in atto ogni sforzo per ottenere una crescita rispetto all'anno precedente, coniugando politiche di ottimizzazione degli acquisti e ponendo attenzione ai costi generali, pur in una fase caratterizzata dalla progettazione di importanti interventi strutturali, e potenziando, al contempo, i servizi offerti ai cittadini, nell'ottica di migliorare la qualità dell'assistenza offerta in farmacia.

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

Tre saranno le attività fondamentali della Farmacia: la dispensazione del farmaco, la partecipazione alla presa in carico del paziente cronico e l'erogazione di servizi di primo e secondo livello con l'obiettivo di contribuire a ridurre anche le lunghissime liste di attesa che si riscontrano negli ospedali e nei centri di analisi.

In questa direzione si inserisce il progetto di riqualificazione della farmacia di Ombriano che in aggiunta ai nuovi e più funzionali spazi espositivi e commerciali prevede anche due luoghi dedicati alla somministrazione dei servizi sanitari.

Contesto

Dal 1° marzo 2024 è in vigore il nuovo modello di remunerazione delle farmacie sui farmaci erogati in regime di Servizio Sanitario nazionale. Il nuovo criterio, inserito nella legge di bilancio 2024, prevede il superamento della remunerazione basato su una percentuale fissa da applicare al prezzo del farmaco, in favore di un modello a



percentuali fisse e variabili come già avviene in molti altri stati dell'Unione Europea. La precedente remunerazione fissa pari al 30,35 % viene quindi sostituita con conseguente flessione del valore delle ricette in particolar modo per i farmaci cosiddetti "Brand".

La nuova sede

I primi mesi del 2024 si sono caratterizzati da importanti scelte volute da A.F.M. come il cambio della Direzione Generale, l'implementazione dei rapporti con la "rete farmacie Le Comunali in Rete" e soprattutto la scelta di trovare una nuova sede per la farmacia comunale di Ombriano.

Per la scelta della nuova collocazione della farmacia, A.F.M. ha pensato fin da subito ad una soluzione innovativa e in linea con le esigenze della cittadinanza e del mercato "sanitario". I nuovi locali della farmacia di Ombriano saranno moderni, luminosi e accoglienti, avranno spazi dedicati per la zona servizi ed all'esterno sarà posizionato un distributore automatico 24h per i presidi di prima urgenza. Il progetto prevede anche l'installazione di un defibrillatore semi-automatico d'emergenza, accessibile esternamente, che sarà messo a disposizione per tutta la comunità di Ombriano che al momento ne è sprovvista. A tutto ciò, si aggiunge anche la predisposizione di un magazzino automatizzato in grado di migliorare l'efficienza della farmacia e permettere una maggiore attenzione verso il cliente/paziente da parte del personale farmacista. Particolare attenzione sarà data anche alla formazione del personale, perché la farmacia dei servizi necessita sempre più di personale aggiornato e competente in grado di rispondere adeguatamente ad ogni esigenza della cittadinanza.

Il 2025, come più volte enunciato, sarà l'anno del rilancio dei servizi in farmacia, non solo a Ombriano, ma anche a Crema nuova e dove possibile, nelle farmacie rurali.

Servizi di telemedicina e di controllo ematico, test per intolleranze alimentari, prenotazioni in regime convenzionato e ritiro referti sono solo alcuni dei nuovi servizi che le farmacie svilupperanno nel corso del 2025. In questi giorni è stata resa pubblica la bozza della legge di bilancio dello Stato nella quale pare vi siano ulteriori revisioni del sistema di remunerazione e sul riequilibrio dei canali distributivi. E' presto per poter trarre conclusioni, dal momento che non ci sono ancora informazioni ufficiali, ma è del tutto lecito ipotizzare che le decisioni che verranno prese avranno ricadute sia sull'accessibilità al farmaco che sulla e sostenibilità della filiera.

Obbiettivi della Direzione per il 2025

La "farmacia dei servizi" è ormai una realtà consolidata e A.F.M. deve rispondere in tal senso per venire incontro ad una richiesta di offerta sempre maggiore al fine di contribuire ad una carenza del Sistema Sanitario Nazionale che oramai da anni, in conseguenza dei continui tagli economici che ne limitano la capacità operativa, non è in grado di offrire servizi efficienti in tempi ridotti.

Uno dei primi sforzi di A.F.M. per il 2025, sarà quello di implementare ulteriormente l'organico per rendere sempre più adeguato e idoneo il servizio alla clientela. Il personale dovrà essere aggiornato e formato affinché il portafoglio dei servizi offerti sia ampio il più possibile e la modalità di erogazione sia sempre più professionale.



Sempre nell'ambito della gestione del personale si ritiene di dover ulteriormente coinvolgere i dipendenti nella condivisione della *mission* e degli obiettivi aziendali. Un coinvolgimento che già da tempo avviene nell'ambito degli acquisti, e che nel 2024 si è allargato anche alla componente economico-gestionale. Da gennaio tutti i direttori ricevono report settimanali e report di consuntivo mensili con l'andamento analitico della propria farmacia. La pianificazione economica del 2025 è stata realizzata, per la prima volta, con il contributo di tutti i direttori di farmacia. Nel 2025 verrà fornito costantemente a tutte le farmacie il prospetto del conto economico gestionale di ciascuna farmacia. Una modalità che serve a rendere sempre più consapevoli i direttori di farmacia sull'andamento della loro farmacia. Con questi strumenti si vuole raggiungere l'obiettivo di avere un team di direttori che, attraverso una lettura consapevole dei dati economici della propria farmacia, siano in grado di anticipare eventuali situazioni critiche oppure sappiano leggere in anticipo le situazioni che si vengono a creare riuscendo così ad orientare la direzione nella scelta delle azioni di rimedio e nelle strategie economiche da mettere in atto.

Strategie di acquisto e di contenimento dei costi saranno monitorati con indicatori di riferimento continuamente, sia dal personale direttivo che dai collaboratori di farmacia.

Anche nel 2025 continuerà la collaborazione e l'interlocuzione con le associazioni di categoria con le quali potranno nascere apposite convenzioni, con scuole e istituti comprensivi, aziende che operano sul territorio e Onlus.

Da ultimo, ma non certo in termini di importanza, sarà la partecipazione di A.F.M. al Progetto DUP (Dose Unica Personalizzata) che nasce da un'iniziativa dell'Azienda di Cinisello Balsamo ed è realizzato in co-progettazione con le altre aziende speciali che fanno parte della rete "Le Comunalì". Il DUP è un progetto di grande impatto ed enorme importanza ed è molto innovativo nell'ambito della somministrazione del farmaco, quantomeno nel nostro paese e più specificatamente nel territorio cremasco. Il progetto si prefigge l'obiettivo di fornire un supporto concreto a tutte quelle persone che hanno delle cronicità e che devono assumere farmaci secondo complessi protocolli terapeutici. Le persone trovano nelle farmacie una qualificata, sicura ed affidabile collaborazione dal momento che la Farmacia che si occupa della preparazione e della consegna ai pazienti delle confezioni contenenti i dosaggi giornalieri. Questo progetto è l'incontro di due necessità: la prima è quella dei pazienti cronici, soprattutto quelli che appartengono alle fasce più fragili, che trovano difficoltà nel rispettare le terapie che gli vengono assegnate dai medici; la seconda è quella dei medici, che hanno la certezza di vedere applicate integralmente le terapie che assegnano ai loro pazienti. Da questo connubio ne trae vantaggio anche il servizio sanitario nazionale, che attraverso una maggiore aderenza delle terapie può veder rispettati i programmi sanitari, aumentando il benessere della cittadinanza e riducendo lo spreco dei farmaci.

Gestione del Personale:

Nel corso del 2025, oltre alla necessità di sviluppare un maggior coinvolgimento del personale dipendente alle dinamiche gestionali aziendali e non solo, come avveniva in passato, a quelle della singola farmacia, verranno organizzati corsi di aggiornamento e di formazione per mantenere il personale sempre aggiornato, pronto e preparato. Una grande attenzione verrà posta ai sistemi di protezione e sicurezza degli addetti e dei beni



aziendali. Con l'intento di ridurre il ricorso all'utilizzo di farmacisti liberi professionisti si vuole incrementare l'inserimento di giovani tirocinanti neolaureati, incrementando le collaborazioni con gli istituti universitari. Nel 2025 si vuole proseguire l'azione già avviata nel 2024 di massima attenzione alla gestione dei magazzini e delle scorte in generale, con particolare attenzione soprattutto delle scadenze dei prodotti. Una modalità operativa volta a ridurre il rischio di obsolescenza degli articoli e di conseguenza tendente ad aumentare la marginalità. Il personale inoltre dovrà essere più coinvolto nelle operazioni di *merchandising*, anche avviando delle campagne commerciali che vedano i dipendenti direttamente coinvolti nei benefici economici derivanti da tali campagne.

Accordo integrativo

Nel corso del 2024 è stato siglato, con le organizzazioni sindacali, un nuovo accordo integrativo al contratto nazionale. L'accordo che ha valenza anche per l'anno 2025 prevede misure che migliorano il benessere dei dipendenti, un sistema premiante legato al raggiungimento di risultati concordati tra azienda e dipendenti. Una modalità già collaudata anche nel corso dell'esercizio 2023 e che ha visto l'Azienda raggiungere importanti obiettivi gestionali ed i dipendenti trarne una soddisfazione individuale che si è concretizzata con un adeguamento retributivo.

Nel 2023 era stato previsto l'obiettivo di incrementare la distribuzione delle carte fedeltà, con l'intento di fidelizzare il più possibile la propria clientela. Nel 2024 si registra che il fatturato derivante dalle vendite con carte fedeltà, dato di ottobre, è stato di 464.739 euro, ossia di circa 130.000 euro superiore rispetto al fatturato raggiunto in tutto il 2023. L'obiettivo che ci si pone nel 2025 è quello di incrementare ulteriormente questo dato.

Territorio

Nel 2025 sono in scadenza i contratti di gestione che riguardano le farmacie di Casaletto Vaprio e Costa S. Abramo. Se la situazione economica generale delle due farmacie urbane è stabile e solida, ricordiamo che si tratta di realtà che sono posizionate nelle zone periferiche distanti dal centro urbano e quindi non confrontabili rispetto ad altre realtà che operano in zone centrali, la situazione delle farmacie rurali sta iniziando a diventare critica ed in talune zone poco sostenibile sia dal punto di vista organizzativo che economico.

E' innegabile che la situazione in cui versa il servizio sanitario nazionale dal quale arrivano sempre meno risorse per i medici di famiglia ha un forte impatto prevalentemente nelle realtà rurali rispetto a quelle urbane. Secondo i dati forniti dalla Federazione italiana dei Medici di medicina generale (Fimmg), oggi mancherebbero 3.100 medici di famiglia e le prospettive per il 2026 non sono certo migliori, posto che le stime prevedono più di 11.400 pensionamenti che non saranno rimpiazzati da altrettante nuove assunzioni. L'effetto più immediato di questa situazione è quello che nelle realtà rurali spariscono i medici di famiglia. Sono molti i piccoli paesi dove queste figure non esistono più. A Gallignano il medico non è presente più dal 2022, a Costa dal 2023 e a Casaletto dal 2024. La mancanza dei medici di famiglia ha di fatto modificato le abitudini della popolazione che ritrova più conveniente e comodo fornirsi nelle farmacie più prossime agli studi dei propri medici, che si trovano nei grandi centri urbani, piuttosto che servirsi in quelle del loro paese di residenza.



Un fenomeno che merita una particolare attenzione e che inciderà sulle future scelte di A.F.M. in occasione dei rinnovi dei contratti di gestione delle farmacie rurali.

Nel rinnovo delle convenzioni per le farmacie con i comuni di Pieranica e di Gallignano, sono già stati rivisti i costi per i canoni di gestione, che sono stati rimodulati non più in funzione del fatturato, ma in funzione degli utili raggiunti. La stessa soluzione andrà pensata anche per le farmacie di Costa S. Abramo e Casaletto. In prospettiva, stante la situazione dei medici sopra descritta, che non vede margini di miglioramento, ed il continuo, anche se lento, processo di spopolamento delle zone rurali, non si può escludere che per talune farmacie si possano prendere anche decisioni più importanti come quella di ridurle a dispensari medici.

Conclusioni

Il 2025 sarà un anno di sfide difficili con importati obiettivi da raggiungere. In primis l'apertura della nuova farmacia di Ombriano, senza sottovalutare che anche nella farmacia di Crema nuova serve qualche intervento migliorativo.

L'allargamento dei partner di rete, che ha visto nel 2024 l'ingresso delle aziende multiservizi dei comuni di Lodi e di Bresso, ha certamente incrementato il valore del progetto Le Comunalì. Per i prossimi anni ci si aspetta che da questa organizzazione arrivino idee e proposte di soluzioni che possano contribuire da una parte alla riduzione dei costi gestionali delle singole aziende municipalizzate e dall'altra a mettere in campo azioni concrete di rilancio e di sviluppo. La figura del buyer unico, la rete di professionisti per la gestione della compliance aziendale, i progetti come la dose unica personalizzata, ad esempio, sono proposte serie che meritano di essere trasformate in azioni concrete, che ci si aspetta possano finalmente vedere luce nel 2025. Questi saranno alcuni obiettivi che il Direttivo di Rete, costituito da tutti i direttori delle aziende municipalizzate, dovranno cercare di raggiungere con tenacia e determinazione.

Crema, 31 ottobre 2024

Il Direttore Generale