

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 01.01.2019 - 31.12.2019**

INDICE

Premesse per la costruzione del previsionale al 31-12-2019

Budget previsionale al 31-12-2019

Stato Patrimoniale previsionale al 31-12-2019

Relazione sul bilancio di previsione 2019

Piano degli investimenti 2019

Tabella del personale anno 2019

Prospetto fabbisogno di cassa 2019

Premesse di ordine metodologico

Il bilancio di previsione è lo strumento su cui basare la programmazione economico-finanziaria dell'Azienda. In considerazione del ruolo e della vocazione sociale che ricopre quest'ultima, essa deve necessariamente ricomprendere i "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 quello in difficoltà economica.

Il bilancio di previsione 2019 è stato predisposto nel rispetto del principio della così detta continuità aziendale, ispirandosi al principio di prudenza e trasparenza e i 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 e delle continue azioni mirate a contenere la spesa farmaceutica a carico del SSN, sulla base delle iniziative e delle linee di intervento decise dal Consiglio di Amministrazione.

In particolare anche per l'anno 2019 si garantisce:

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

Al bilancio economico di previsione inoltre sono allegati il programma degli investimenti, la tabella del personale e il prospetto del fabbisogno di cassa del 2019. Il programma degli investimenti elenca gli investimenti che l'Azienda prevede di effettuare nel corso dell'anno 2019. 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 2018, per svilupparsi sulla proiezione degli stessi al 31 dicembre 2018 e quindi alle previsioni per il 2019, tenendo conto delle informazioni disponibili alla data di redazione del presente documento.

Al termine del mese di settembre 2018 il fatturato è risultato superiore a quello dello stesso periodo dell'anno precedente del 3%. La stima dei ricavi 2018 si basa quindi innanzitutto sulla valutazione prospettica dei ricavi al 31 dicembre 2018 considerati superiori a quelli totali dell'anno 2017 del 3%.

Con queste premesse si conferma il trend positivo delle vendite degli ultimi anni che hanno portato a un incremento del fatturato rispetto all'anno precedente del 7,66% nel 2016 e del 6,2% nel 2017, prevedendo per il 2019 di mantenere gli attuali volumi di vendita, con una crescita complessiva del fatturato nell'ordine del 7,5%, la cui composizione verrà dettagliata in seguito.

Con l'inizio dell'anno 2019 l'Azienda potrà contare sull'assunzione del nuovo Direttore d'Azienda, la cui figura provvederà alla riorganizzazione dei processi interni con l'obiettivo di rilanciare ulteriormente l'azienda.

L'Azienda continuerà anche nel 2019 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 2019 non si porrà solo l'obiettivo di consolidare i risultati positivi degli ultimi anni ma anche quello di sviluppare progetti che daranno nei prossimi anni nuovi margini di miglioramento sia nel campo economico che gestionale.

In ogni modo il CDA continuerà a seguire con attenzione l'evoluzione dello scenario sia nazionale che territoriale per adottare tempestivamente le migliori misure in termini organizzativi e continuare ad assicurare l'equilibrio economico e finanziario e lavorerà continuamente per potenziare l'Azienda, migliorando il servizio per i cittadini e contribuendo alle Entrate del Comune.

Qui di seguito si riportano i prospetti analitici redatti per la costruzione del bilancio previsionale al 31 dicembre 2019.

BUDGET PREVISIONALE 2019

	CN	OM	GAL	PIER	CV	CAST	AA	AT	
	Crema Nuova	Ombriano	Gallignano	Pieranica	Casaletto Vaprio	Castelverde	Area Amministrativa	Area Ausiliaria	AFM
Ricavi	2.116.560	1.953.186	444.201	511.744	512.524	460.157	100.000	0	6.098.372
A1 Ricavi delle vendite e prestazioni	2.116.560	1.953.186	444.201	511.744	512.524	460.157	0	0	5.998.372
A5 Altri ricavi	0	0	0	0	0	0	100.000		100.000
Costo del venduto	1.466.776	1.353.558	307.832	354.639	355.179	318.889	0	0	4.156.873
B11 Variaz.Rimanenze	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B6 Acquisti di beni	1.466.776	1.353.558	307.832	354.639	355.179	318.889	0	0	4.156.873
Marg. Contr. Lordo M.C.L.	649.784	599.628	136.370	157.106	157.345	141.268	100.000	0	1.941.501
B7 Costi per servizi	50.500	48.800	15.500	15.500	14.500	14.500	45.000		204.300
B8 Canoni e affitti	23.500	17.050	17.000	14.600	17.500	17.100	11.600	0	118.350
Valore Aggiunto	575.784	533.778	103.870	127.006	125.345	109.668	43.400	0	1.618.851
B9 Costi per il personale	310.500	295.500	79.000	83.000	80.000	76.000	181.000		1.105.000
B14 Altri oneri di gestione	24.700	26.100	3.800	4.100	3.500	3.500	8.000	0	73.700
M.O.L. - E.B.I.T.D.A.	240.584	212.178	21.070	39.906	41.845	30.168	-145.600	0	440.151
B10 Ammortamenti e svalutazioni	6.050	3.200	4.900	2.900	5.100	4.500	7.000	0	33.650
R.O.S. - E.B.I.T.	234.534	208.978	16.170	37.006	36.745	25.668	-152.600	0	406.501
C Proventi e oneri finanziari	0	0	0	0	0	0	0	250	250
D Proventi e oneri straordinari	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utile ante imposte P.B.T.	234.534	208.978	16.170	37.006	36.745	25.668	-152.600	250	406.751
E Imposte	0	0	0	0	0	0	120.000	0	120.000
Risultato dell'esercizio	234.534	208.978	16.170	37.006	36.745	25.668	-272.600	250	286.751

ATTIVITA'**2019**

Immobilizzazioni tecniche	2.027.246
- <i>Fondi Ammortamento</i>	342.909
Totale attivo immobilizzato	1.684.337
Rimanenze materie prime	870.000
Rimanenze prodotti finiti	0
Crediti	460.000
- <i>Svalutazione crediti commerciali</i>	0
Altri crediti	0
Totale attivo corrente	1.330.000
Disponibilità	600.000
Totale attivo	3.614.337

PASSIVITA'**2019**

Capitale sociale	1.282.064
Riserve	728.761
Utile (perdita) d'esercizio	286.751
Totale capitale netto	2.297.576
TFR	504.900
Debiti finanziari a breve termine	0
Debiti finanziari a lungo termine	0
Debiti commerciali/tributari a breve termine	811.861
Totale passività	1.316.761
Totale passivo	3.614.337

PIANO ECONOMICO**2019**

Ricavi netti di vendita	6.098.374
+ Rimanenze finali prodotti finiti	0
- Rimanenze iniziali prodotti finiti	0
Valore della produzione	6.098.374
- Costi variabili commerciali	0
- Costi variabili industriali	4.156.873
+ Rimanenze finali materie prime	870.000
- Rimanenze iniziali materie prime	870.000
- Costi variabili per svalutazioni	0
= Margine di contribuzione	1.941.501
- Costi fissi per lavoro indiretto	1.105.000
- Costi fissi per servizi e oneri di gestione	396.350
- Costi fissi per ammortamenti	33.650
= Risultato operativo caratteristico	406.501
+ Proventi finanziari	250
- Oneri finanziari	0
= Risultato prima delle imposte	406.751
- Imposte sul reddito	120.000
= Utile (perdita) dell'esercizio	286.751

Relazione al bilancio di previsione dell'esercizio 2019

Di seguito vengono indicati i criteri che hanno portato alla redazione del bilancio di previsione 2019.

Ricavi 2019

Il dato stimato al 31 dicembre 2018 è stato scomposto per farmacia tra le due voci che lo compongono, ovvero:

- a) Ricavi provenienti dal SSN legati al rimborso delle ricette (55% circa del fatturato)
- b) Ricavi provenienti da tutto ciò che ne esula (medicinali senza ricetta SOP/OTC, medicinali soggetti a ricetta ma in vendita libera, integratori, dispositivi medici, cosmetici, prodotti per l'infanzia, omeopatici, fitoterapici...) che rappresenta circa il 45% del fatturato.

Anche se le nostre farmacie non hanno risentito in negativo del calo della spesa farmaceutica nazionale convenzionata SSN, possiamo evidenziare che le ricette SSN, costituiscono il punto di maggiore debolezza. Questo per le continue azioni predisposte dal SSN per il contenimento della spesa sanitaria in convenzione attuate dalla Regione Lombardia e in particolare dall'AIFA, modificando il sistema di distribuzione, classificando la dispensazione del farmaco sempre più come un servizio da offrire alla collettività piuttosto che come fonte di reddito per la farmacia. Se tali azioni consentono di perseguire l'obiettivo della riduzione della spesa, sia per la spesa pubblica che per il singolo cittadino, per le farmacie si concretizza in una generale riduzione del fatturato.

Ciò nonostante comunque le vendite al pubblico di farmaci legati alle ricette SSN sono aumentate costantemente negli ultimi anni, con un incremento percentuale dal 2012 ad oggi di oltre il 35%, come riportato dalla tabella seguente.

RICETTE SSN				
ANNO	Nr totale ricette SSN	Ricavi totali ricetteSSN	% sul totale ricavi	Variaz.% ricavi anno preced.
2012	105.880	2.222.965	59,24	=====
2013	111.006	2.331.054	62,61	+4,86
2014	121.154	2.593.309	60,95	+11,25
2015	126.402	2.836.660	59,69	+9,38
2016	130.394	3.004.708	58,73	+5,90
2017	132.650	3.094.831	56,96	+3,00
2018 (gen-set)	99.567	2.325.134		

Anche nella vendita libera (farmaci senza prescrizione e prodotti non farmaceutici) le nostre Farmacie hanno mantenuto un incremento costante del volume di vendita negli ultimi anni, mentre a livello nazionale il mercato complessivo delle vendite in farmacia registra un calo dovuto alla minor propensione all'acquisto da parte delle famiglie.

Lo spostamento dell'ubicazione della farmacia di Casaletto Vaprio avvenuta a novembre 2017 in un'area annessa al supermercato del paese, ha permesso per tutto il 2018 di abbracciare un bacino di utenza molto più ampio rispetto alla precedente posizione, con un incremento delle vendite per tale farmacia di circa il 20%.

La maggiore operatività dell'Azienda non ha comunque distolto risorse e attenzioni verso gli interventi di natura "sociale" a favore della cittadinanza. L'Azienda ha continuato ad assecondare la Legge 149/2005 praticando sconti variabili dal 10% al 20% sui prodotti da banco (OTC) e senza obbligo di ricetta (SOP), continuando quindi a svolgere la politica calmieratrice dei prezzi tipica delle farmacie comunali.

Per il 2019 si stima di proseguire sul trend positivo di crescita degli ultimi anni, mantenendo gli attuali volumi di vendita e garantendo una crescita complessiva del fatturato rispetto al 2018 nell'ordine del 7,5%. Questo incremento è quantificato in circa 420.000 euro e stimiamo raggiungibile grazie all'inserimento nell'organico aziendale del nuovo Direttore d'Azienda unito alla grande professionalità del nostro personale e mettendo in campo una serie di nuove iniziative di politica delle vendite, e sfruttando i canali ritenuti più idonei allo scopo. In particolare:

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

Azioni di marketing oriented miranti all'ampliamento del numero di nuovi clienti e alla fidelizzazione di quelli attuali.

Stiamo proponendo con adeguata pubblicizzazione sui giornali, sul sito aziendale e direttamente in farmacia, la vendita di "farmaci" tipici stagionali, prodotti SOP e OTC con significativi sconti al pubblico e utilizzeremo volantini pubblicitari con le offerte e i prodotti in promozione. Oltre ai benefici in termini di immagine, nel parafarmaco e nel farmaco da banco ci sono infatti margini di manovra che permettono alle Farmacie Comunali la cessione di alcuni prodotti a prezzi davvero concorrenziali riuscendo così a favorire da un lato i volumi di vendita e dall'altro il cliente finale, soprattutto quello in difficoltà economica.

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

Sono già al vaglio azioni di potenziamento di marketing su alcune categorie di prodotti.

Proseguiremo con l'implementazione dei prodotti a marchio "Farmacie Comunali Crema", nel settore della cosmesi e della nutraceutica, che permettono di fornire prodotti di altissima qualità

con margini di guadagno superiori, pur rispettando l'attenzione al cliente in termini di prezzo. Inoltre la presenza in farmacia di una linea col nostro marchio migliora la visibilità e l'immagine dell'Azienda.

Continua la collaborazione con le case farmaceutiche per organizzare giornate aperte alla popolazione e dedicate alla cura delle malattie, come la protezione del capello, l'igiene dentale, i problemi della pelle, così come giornate screening sull'osteoporosi, intolleranze alimentari, controllo della vista con particolare attenzione ai bambini e giornate dedicate alla prevenzione cardiovascolare, alla nutrizione, alla prima infanzia, ai prodotti di bellezza e alla cura degli animali domestici.

Sempre nel corso dell'anno 2019 sono previste alcune giornate a prezzi calmierati.

- **Ampliamento perimetro commerciale**

E' costantemente allo studio l'ampliamento del perimetro commerciale con l'introduzione di nuovi prodotti in grado di caratterizzare meglio l'offerta di prodotti e servizi presso le farmacie, garantendo una politica di assortimento e approvvigionamento finalizzata ad offrire alla propria clientela un elevato livello di servizio al giusto prezzo

- **Senior card**

Per il 2019 proseguiremo con l'applicazione di sconti agli appartenenti a enti/associazioni convenzionati e agli ultrasessantacinquenni.

- **Distribuzione farmaci a domicilio**

L'iniziativa di distribuzione farmaci a domicilio continuerà anche nel corso del 2019, per l'assistenza ai non autosufficienti e agli anziani a volte soli e senza appoggio dei familiari.

- **Servizi specializzati assicurati in farmacia**

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

Nelle nostre Farmacie Comunali vi è anche la possibilità, tramite collegamento Web, di prenotare gli esami di laboratorio, visite ed esami specialistici per le strutture pubbliche e private

convenzionate. Le farmacie, diventano in questo modo terminali dei servizi CUP (centro unico di prenotazioni).

- **Nuovi servizi**

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

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

L'Azienda Farmaceutica continuerà a partecipare ai programmi di educazione e prevenzione sanitaria per le principali patologie. In particolare ricordiamo la collaborazione con l'ATS Val Padana per la campagna di prevenzione del tumore del colon retto con la possibilità dei adesione allo screening.

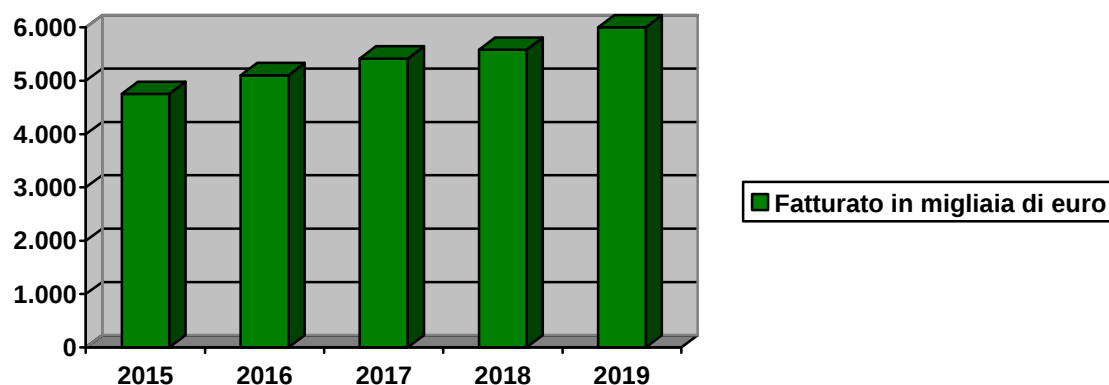
Questo ruolo, che conferma l'integrazione della farmacia con la rete del Servizio Sanitario Nazionale, si inserisce nella cultura della cosiddetta pharmaceutical care che tradizionalmente vuole il farmacista di comunità accompagnare la dispensazione del medicinale con i consigli riguardanti il corretto utilizzo, informazioni sulla modalità di somministrazione, le possibili interazioni con altri farmaci e/o alimenti e le controindicazioni.

Nel 2019 saremo presenti a collaborare economicamente con le Amministrazioni Comunali, l'ATS Val Padana ed eventualmente con enti ed associazioni del territorio che vorranno effettuare campagne di prevenzione in relazione a particolari patologie.

Le Farmacie Comunali stanno quindi lavorando per offrire sempre maggiori servizi alla cittadinanza e diventare un punto di riferimento nel territorio, come farmacia sociale e dei servizi. Ricordiamo che la nostra Azienda svolge un'importante funzione sociale assicurata non solo tramite l'attività di calmiera dei prezzi, ma anche con l'informazione e l'educazione al farmaco, che non deve tradursi in tutti i costi nella vendita del medicinale stesso, ma nella responsabilizzazione della clientela all'uso corretto del farmaco, soprattutto dei farmaci equivalenti non griffati e quindi di minor costo ma d'identica efficacia.

Ricordiamo che, come già effettuato negli anni precedenti, anche per il 2019 continueremo a fornire farmaci gratuiti ai cittadini meno abbienti segnalati dall'Amministrazione Comunale.

L'andamento del fatturato è rappresentato nel grafico seguente ed espresso in migliaia di euro al lordo della trattenuta di legge del 2,25% applicata alle ricette SSN, in quanto detta trattenuta è collocata nelle spese.



anno 2015= 4.752.000

anno 2016= 5.103.302

anno 2017= 5.414.105

anno 2018= 5.579.883

anno 2019= 5.998.374

Acquisti di merci 2019

La voce in esame accoglie le spese per le forniture di farmaci, di prodotto parafarmaceutici, sanitari e più in generale di tutti i prodotti destinati alla vendita.

Per quanto riguarda il *costo del venduto* si è considerata prudenzialmente una percentuale sul fatturato del 69,30%, in linea con l'andamento storico dell'Azienda (il dato certo sull'anno 2017 è del 69,27%), stimando il valore della voce B6 "acquisti di merci" in euro 4.156.873.

Anche nel 2019 l'AFM proseguirà nel perfezionamento della politica di acquisto dei prodotti destinati alla vendita che ha già portato notevoli vantaggi economici. L'acquisto centralizzato delle merci destinate a sei punti vendita ha permesso di accedere alle fasce di sconto più elevate, consentendo anche alle farmacie più piccole di avvantaggiarsi di costi d'acquisto bassi.

Obiettivo dell'Azienda è quindi sempre quello di lavorare per ottenere migliori costi all'acquisto. Per raggiungere questo obiettivo l'Azienda partecipa assiduamente alle campagne che offrono costi d'acquisto minori a fronte di maggiori quantità di prodotto acquistate.

Il lavoro sinergico tra i magazzini delle diverse farmacie consente inoltre una più accurata rotazione delle scorte e una migliore pianificazione delle giacenze di merci nelle farmacie. Il miglioramento della politica delle scorte continua a portare vantaggi sia in termini di valori monetari (la minore giacenza si traduce in minore esposizione finanziaria), sia in termini qualitativi, ma senza arrecare disagi alla clientela (il maggiore assortimento di prodotti si traduce con il maggior gradimento della clientela).

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

Costi per servizi 2019

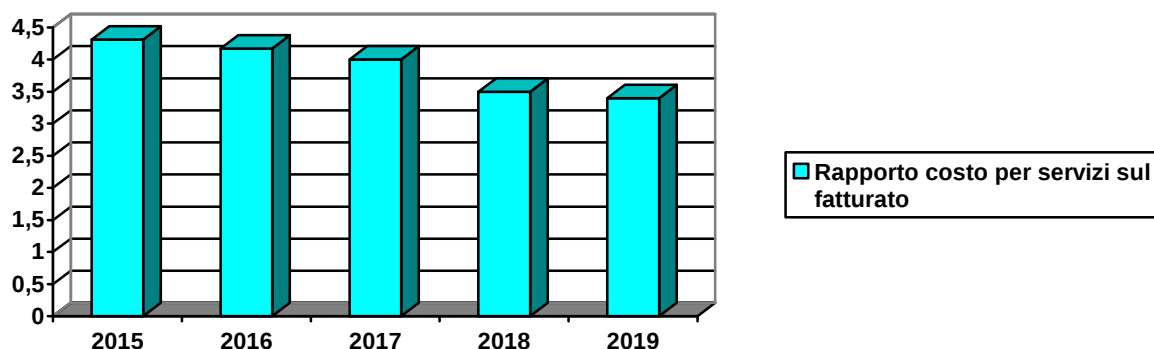
La voce B7 "costi per servizi" è stata stimata in euro 204.300.

Nel 2018 la revisione dei costi delle polizze assicurative, ai fini dell'ampliamento delle tutele coperte dalle stesse hanno portato a un incremento delle stesse rispetto agli anni precedenti.

E' previsto nel 2019 un aumento dei costi per servizi per circa euro 25.000 per le figure professionali necessarie per l'adeguamento alla normativa sulla privacy (DPO), per l'istituzione dell'Organismo di Vigilanza previsto dal D.Lgs. n. 231/01 in materia di responsabilità amministrativa degli enti, per l'aggiornamento del sito internet dell'azienda e l'implementazione delle piattaforme social.

Non sono previste invece modifiche sostanziali nelle spese relative alle utenze, alle prestazioni di servizi, né grandi interventi di manutenzione.

L'andamento dei costi per servizi è rappresentato nel grafico seguente in valori percentuali che esprimono l'incidenza degli stessi sul fatturato annuo.



anno 2015= 4,31%

anno 2016= 4,17%

anno 2017= 4,00%

anno 2018= 3,50%

anno 2019= 3,40%

Canoni e affitti 2019

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 ai diversi scaglioni di fatturato stimato per le farmacie in questione.

Il dato stimato per l'anno 2019 per la voce B8 "canoni e affitti" ammonta quindi a totali euro 118.350.

Personale 2019

I costi per il personale dipendente vengono preventivati in complessivi 1.105.000.

L'aumento previsionale dei costi del personale di circa euro 175.000 tiene conto di quanto previsto dal CCNL, dell'assunzione di un nuovo direttore d'azienda, la sostituzione di un farmacista part-time con un farmacista a tempo pieno e dell'inserimento di 1 o 2 figure di tirocinio nel campo comunicazione/marketing e supporto informatico.

Si ricorda che l'Azienda deve garantire il servizio farmaceutico nelle varie farmacie, tenute a svolgere turni e servizi in base a calendari comprensoriali, assicurando un'adeguata presenza di personale professionalmente valido e ben motivato. La presenza di alcune farmacie di piccole dimensioni ove operano uno o due addetti ha indotto già da alcuni anni l'azienda ad ampliare l'organico di farmacisti rispetto al personale non laureato, in modo da migliorare la qualità del servizio e del rapporto con la clientela ed aumentare la flessibilità nell'affrontare picchi di lavoro e sostituzioni.

La politica di rotazione del personale ha permesso, a tutti i dipendenti, di fruire dei periodi di ferie spettanti senza dover ricorrere a "liberi professionisti" i cui compensi sono superiori a quelli di un farmacista assunto con regolare CCNL.

L'adeguatezza del personale nelle varie farmacie viene poi costantemente monitorata in base ad indici che relazionano il fatturato, le quantità vendute, la tipologia di prodotti venduti, il numero di clienti serviti e il numero di ricette raccolte. Attraverso l'analisi di tali indici l'Azienda assicura l'equilibrio nella gestione delle risorse umane e il contenimento delle spese, gestendo con estrema oculatezza il proprio personale, risorsa di importanza primaria per assicurare la qualità del servizio nel rispetto dei vincoli imposti dal conto economico e dal margine prodotto dall'andamento delle vendite.

In 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 2019 è stata rinnovata la convenzione con una cooperativa sociale di tipo B che fornisce il personale iscritto a tale liste per lo svolgimento dell'attività di pulizia e che sostituirà il precedente servizio affidato a ditta esterna senza alcun costo aggiuntivo.

Anche nel corso dell'anno 2019 il personale aziendale parteciperà a corsi di formazione ed aggiornamento professionali. Questo è sempre stato un obiettivo prioritario della politica gestionale dell'Azienda, tesa a qualificare maggiormente gli stessi dipendenti come veri e propri operatori socio-sanitari.

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.

Altri oneri di gestione

La voce B14 "altri oneri diversi di gestione" è prevista in euro 73.700, in linea con il fatturato.

Una sempre maggiore attenzione verrà posta al fine di una riduzione degli altri oneri di gestione, pur nei limitati margini di manovra. La voce infatti comprende per lo più le trattenute da parte dell'ATS (enpaf e oneri convenzionali) in misura piena sulle ricette, stabilite per legge e non trattabili.

Erogazioni liberali

Tra gli altri oneri diversi di gestione viene stanziata per le erogazioni liberali, una somma massima non superiore al 3% del risultato d'esercizio del 2018.

Ammortamenti e svalutazioni

La voce B10 "ammortamenti e svalutazioni" è indicata in euro 33.650 e rappresenta la prudenziale svalutazione del valore dei cespiti aziendali, a norma di legge, tenendo conto anche della quota di ammortamento degli investimenti previsti per l'anno 2019.

Risultato d'esercizio

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

Il bilancio economico di previsione dell'anno 2019 si chiude con un utile, dopo il calcolo delle imposte di euro 286.751.

SITUAZIONE PATRIMONIALE PREVENTIVA

Ipotesi portante per la predisposizione dello stato patrimoniale preventivo al 31 dicembre 2019 è il mantenimento dei principali indici di rotazione delle scorte, dei crediti e dei debiti operativi, come desumibili dal bilancio approvato al 31 dicembre 2017 e dal previsionale redatto al 31 dicembre 2018 sulla scorta del conto economico redatto al 30 settembre 2018.

L'alimentazione del fondo trattamento fine rapporto è stimata sulla base delle indicazioni di costo del personale attese per l'esercizio.

Le principali indicazioni che si traggono dalla lettura dello stato patrimoniale prospettico secondo un'ottica finanziaria sono rappresentate da una sostanziale diminuzione dei debiti commerciali a breve termine e da un aumento del Patrimonio Netto dell'Azienda in seguito alla realizzazione dei forti utili aziendali.

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

Piano degli investimenti anno 2019

Descrizione investimenti	2019
Aggiornamento infrastruttura hardware e telefonica nelle 6 farmacie	€ 30.000,00
Migrazione infrastrutture in soluzione cloud nelle 6 farmacie	€ 45.000,00
Totale investimenti farmacia	€ 75.000,00

Fonti di finanziamento	2019
Disponibilità correnti proprie	€ 75.000,00
Totale dei finanziamenti	€ 75.000,00

L'azienda prevede di effettuare investimenti nel corso del 2019 per complessivi 75.000 euro così composti:

- Aggiornamento infrastrutture informatiche e telefoniche nelle 6 farmacie

E' previsto per l'anno 2019 per tutte le farmacie e la sede amministrativa un investimento per l'aggiornamento delle infrastrutture informatiche e telefoniche, con un sostanziale incremento della connettività delle stesse, per un valore complessivo di euro 30.000,00. E' stata prevista nel bilancio di previsione 2019 la relativa quota di ammortamento.

- Migrazione infrastrutture in soluzione cloud nelle 6 farmacie

Sono previsti per l'anno 2019 interventi per trasferire tutte le infrastrutture informatiche della AFM nel servizio cloud, con una relativa spesa di circa 45.000,00 euro.

Questo intervento strutturale porterà ad una ottimizzazione del lavoro nella sede amministrativa e nelle 6 sedi farmaceutiche del gruppo e ad una maggiore sicurezza nell'archiviazione dei dati.

E' stata prevista nel bilancio di previsione 2019 la relativa quota di ammortamento.

Da un punto di vista economico gli investimenti di cui sopra concorreranno alla determinazione del reddito d'impresa sulla base dei rispettivi piani di ammortamento.

Da un punto di vista finanziario l'Azienda finanzia tali investimenti interamente con mezzi propri.

Proprietà aziendali

Immobile di via Samarani. Proseguono le azioni volte all'impiego dell'immobile di proprietà dell'azienda.

TABELLA DEL PERSONALE ANNO 2019

Mansioni e qualifiche	Livello attuale CCNL
N. 1 direttore d'azienda	D1
N. 1 vice-direttore d'azienda	Q1
N. 6 direttori di farmacia	1S
N. 11 farmacisti collaboratori	A1
N. 1 commesso	B2
N. 1 commesso	A1
N. 1 commesso	A2
N. 2 impiegati amministrativi	A2

PROSPETTO RELATIVO ALLE PREVISIONI DEL FABBISOGNO ANNUALE DI CASSA ANNO 2019

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 2019 è previsto in complessivi euro 5.805.000 necessari per il pagamento entro le scadenze stabilite di:

- Fatture di beni e servizi euro 4.630.000
- Stipendi e relativi oneri del personale dipendente euro 1.055.000
- Varie (IRES, IRAP, ecc...) euro 120.000

L'AFM farà fronte a questo stimato fabbisogno di cassa con il complesso delle entrate che si prevedono in euro 6.050.000, 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.

Considerazioni finali

Sulla base di quanto detto, per l'esercizio 2019 si prevede un risultato economico di € 406.751 al lordo delle imposte. Si prospetta quindi anche per l'anno 2019 un importante risultato positivo, che conferma quanto ottenuto negli anni 2016, 2017 e 2018, nonostante il perdurare di un contesto economico prevalentemente negativo.

Le linee di intervento intraprese dal Consiglio di Amministrazione e dall'attuale Direttore d'Azienda per ridurre i costi di gestione e ottimizzare l'utilizzo delle risorse, unite all'impegno comune di tutti i collaboratori dell'Azienda, contribuiranno in maniera definitiva al raggiungimento degli obiettivi stimati che porteranno, per l'anno 2019, a riversare nelle casse del Comune di Crema oltre 250.000 euro tra erogazioni liberali e destinazione dell'utile d'esercizio, consolidando e salvaguardando questo importante patrimonio della nostra Città.

Crema, lì 30 Ottobre 2018

Il Direttore d'Azienda

ALLEGATI

DETTAGLIO RICAVI PER FARMACIA	P. 19
DETTAGLIO COSTI PER ACQUISTO BENI	P. 20
DETTAGLIO COSTI PER SERVIZI	P. 21
DETTAGLIO COSTI DEL PERSONALE	P. 23
DETTAGLIO COSTI PER GODIMENTO BENI DI TERZI	P. 24
DETTAGLIO IMPOSTE	P. 25
CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO (SINGOLE FARMACIE)	P. 26
CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO AFM	P. 27
RELAZIONE DIRETTORE GENERALE	P. 28

DETTAGLIO RICAVI PER FARMACIA

BILANCIO	Ricavo	SCENARIO	
		Budget	
A1	Crema Nuova		2.116.560
A1	Ombriano		1.953.186
A1	Gallignano		444.203
A1	Pieranica		511.744
A1	Casaletto Vaprio		512.524
A1	Castelverde		460.157
A5	Rimborso scaduti + Sconto SOCR CEF		100.000
	Totale		6.098.374

DETTAGLIO COSTI PER ACQUISTO DI BENI

BILANCIO		SCENARIO
	Descrizione	Budget
B6	Costo del venduto CN	1.466.776
B6	Costo del venduto OM	1.353.558
B6	Costo del venduto GAL	307.832
B6	Costo del venduto PIER	354.639
B6	Costo del venduto CV	355.179
B6	Costo del venduto CAST	318.889
	Totale	4.156.873

DETTAGLIO COSTI PER SERVIZI

BILANCIO		SCENARIO
	Descrizione	Budget
B7	Materiale consumo Crema Nuova	1.000
B7	Materiale consumo Ombriano	1.000
B7	Materiale consumo Pieranica	500
B7	Materiale consumo Castelveverde	500
B7	Materiale consumo Galignano	500
B7	Materiale consumo Casaletto Vaprio	500
B7	Cancelleria Crema Nuova	900
B7	Cancelleria Ombriano	900
B7	Cancelleria Pieranica	400
B7	Cancelleria Galignano	400
B7	Cancelleria Casaletto Vaprio	350
B7	Cancelleria Castelveverde	350
B7	Cancelleria Sede	1.500
B7	Materiale di manutenzione	1.000
B7	Manutenzione Crema Nuova	1.000
B7	Manutenzione Casaletto Vaprio	500
B7	Manutenzione Pieranica	500
B7	Manutenzione Ombriano	1.000
B7	Manutenzione Galignano	500
B7	Manutenzione Castelveverde	500
B7	Carburanti autocarro	1.000
B7	Indumenti lavoro	500
B7	Spese acquedotto Crema Nuova	100
B7	Spese acquedotto Galignano	100
B7	Spese acquedotto Casaletto Vaprio	100
B7	Spese acquedotto Castelveverde	100
B7	Assicurazione autocarro	900
B7	Assicurazione polizze varie	10.000
B7	Assicurazioni polizze varie Pieranica	1.000
B7	Assicurazioni polizze varie Galignano	1.000
B7	Assicurazioni polizze varie Casaletto Vaprio	1.000
B7	Assicurazioni polizze varie Castelveverde	1.000
B7	Assicurazioni infortuni	2.500
B7	Spese vigilanza	6.500
B7	Spese pulizia Sede	1.500
B7	Spese pulizia Crema Nuova	4.750
B7	Spese pulizia Pieranica	2.250
B7	Spese pulizia Galignano	2.250
B7	Spese pulizia Casaletto Vaprio	2.250

B7	Spese pulizia Ombriano	4.180
B7	Spese pulizia Castelveverde	3.500
B7	Spese telefoniche amministrazione	1.000
B7	Spese telefoniche Crema Nuova	2.500
B7	Spese telefoniche Ombriano	2.500
B7	Spese telefoniche Pieranica	1.300
B7	Spese telefoniche Galignano	1.100
B7	Spese telefoniche Casaletto Vaprio	1.100
B7	Spese telefoniche Castelveverde	1.100
B7	Gas Crema Nuova	2.300
B7	Gas Ombriano	1.500
B7	Gas Pieranica	900
B7	Gas Galignano	850
B7	Gas Casaletto Vaprio	650
B7	Gas Castelveverde	650
B7	Energia elettrica Crema Nuova	4.500
B7	Energia elettrica Ombriano	5.800
B7	Energia elettrica Pieranica	2.100
B7	Energia elettrica Casaletto Vaprio	1.200
B7	Energia elettrica Galignano	1.400
B7	Energia elettrica Castelveverde	1.200
B7	Compensi professionali	5.000
B7	Spese prestazioni servizi Crema Nuova	4.726
B7	Spese prestazioni servizi Ombriano	4.500
B7	Spese prestazioni servizi Pieranica	1.500
B7	Spese prestazioni servizi Galignano	1.700
B7	Spese prestazioni servizi Casaletto Vaprio	1.800
B7	Spese prestazioni servizi Castelveverde	1.000
B7	Canone assistenza Sede	3.000
B7	Canone assistenza EDP Crema Nuova	3.000
B7	Canone assistenza EDP Ombriano	3.000
B7	Canone assistenza EDP Pieranica	2.300
B7	Canone assistenza EDP Galignano	2.300
B7	Canone assistenza EDP Casaletto Vaprio	1.800
B7	Canone assistenza EDP Castelveverde	1.800
B7	Spese POS INT.BANKING CN+OM	9.000
B7	Spese POS INT.BANKING Pieranica	800
B7	Spese POS INT.BANKING Galignano	800
B7	Spese POS INT.BANKING Casaletto Vaprio	800
B7	Spese POS INT.BANKING Castelveverde	1.000
B7	Costo adeguamento Privacy (DPO)	10.000
B7	Compenso Organismo di Vigilanza	5.000
B7	Compenso revisore conti	3.644
B7	Spese pubblicità e aggiornamento sito	17.000
B7	Elaborazioni e consulenza contabile	10.000
B7	Elaborazioni paghe e contributi	4.900
B7	Spese smaltimento scaduti e stup.	4.500
B7	Spese per pasti e ticket dipendenti	2.000
B7	Spese antincendio	500
B7	Spese postali e valori bollati	500
B7	Spese per corsi formazione/sicurezza	2.000

B7 Formalità amministrative

500

Totale

204.300

DETTAGLIO COSTI DEL PERSONALE

CATEGORIA	COSTO ANNUO
FARMACISTI	800.000
AMMINISTRAZIONE	95.000
COMMESSI	110.000
DIREZIONE	100.000
	1.105.000

DETTAGLIO COSTI PER GODIMENTO BENI DI TERZI

BILANCIO		SCENARIO
	Descrizione	Budget
B8	Affitto Galignano	8.500
B8	Affitto Ombriano	17.050
B8	Affitto Crema Nuova	23.500
B8	Affitto Casaletto Vaprio	12.000
B8	Affitto Castelveverde	6.000
B8	Affitto Sede	11.600
B8	Canone Farmacia Pieranica	14.600
B8	Canone Farmacia Galignano	8.500
B8	Canone Farmacia Casaletto Vaprio	5.500
B8	Canone Farmacia Castelveverde	11.100
	Totale	118.350

DETTAGLIO IMPOSTE

BILANCIO	Descrizione	SCENARIO
		Budget
E	IRAP	22.000
E	IRES	98.000
	Totale	120.000

CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO (SINGOLE FARMACIE)

	CN	OM	GAL	PIER	CV	CAST	AA	AT
	Crema Nuova	Ombriano	Gallignano	Pieranica	Casaletto Vaprio	Castelver de	Area Amministrativa	Area Ausiliaria
Ricavi	2.116.560	1.953.186	444.201	511.744	512.524	460.157	100.000	0
A1 Ricavi delle vendite e prestazioni	2.116.560	1.953.186	444.201	511.744	512.524	460.157	0	0
A5 Altri ricavi	0	0	0	0	0	0	100.000	
Costo del venduto	1.466.776	1.353.558	307.832	354.639	355.179	318.889	0	0
B11 Variaz.Rimanenze	0	0	0	0	0	0	0	0
B6 Acquisti di beni	1.466.776	1.353.558	307.832	354.639	355.179	318.889	0	0
Marg. Contr. Lordo M.C.L.	649.784	599.628	136.370	157.106	157.345	141.268	100.000	0
B7 Costi per servizi	50.500	48.800	15.500	15.500	14.500	14.500	45.000	
B8 Canoni e affitti	23.500	17.050	17.000	14.600	17.500	17.100	11.600	0
Valore Aggiunto	575.784	533.778	103.870	127.006	125.345	109.668	43.400	0
B9 Costi per il personale	310.500	295.500	79.000	83.000	80.000	76.000	181.000	
B14 Altri oneri di gestione	24.700	26.100	3.800	4.100	3.500	3.500	8.000	0
M.O.L. - E.B.I.T.D.A.	240.584	212.178	21.070	39.906	41.845	30.168	-145.600	0
B10 Ammortamenti e svalutazioni	6.050	3.200	4.900	2.900	5.100	4.500	7.000	0
R.O.S. - E.B.I.T.	234.534	208.978	16.170	37.006	36.745	25.668	-152.600	0
C Proventi e oneri finanziari	0	0	0	0	0	0	0	250
D Proventi e oneri straordinari	0	0	0	0	0	0	0	0
Utile ante imposte P.B.T.	234.534	208.978	16.170	37.006	36.745	25.668	-152.600	250
E Imposte	0	0	0	0	0	0	120.000	0
Risultato dell'esercizio	234.534	208.978	16.170	37.006	36.745	25.668	-272.600	250

CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO AFM
Scenario Budget 2019

	AFM
Ricavi	6.098.372
A1 Ricavi delle vendite e prestazioni	5.998.372
A5 Altri ricavi	100.000
Costo del venduto	4.156.873
B11 Variaz.Rimanenze	0
B6 Acquisti di beni	4.156.873
Marg. Contr. Lordo M.C.L.	1.941.501
B7 Costi per servizi	204.300
B8 Canoni e affitti	118.350
Valore Aggiunto	1.618.851
B9 Costi per il personale	1.105.000
B14 Altri oneri di gestione	73.700
M.O.L. - E.B.I.T.D.A.	440.151
B10 Ammortamenti e svalutazioni	33.650
R.O.S. - E.B.I.T.	406.501
C Proventi e oneri finanziari	250
D Proventi e oneri straordinari	0
Utile ante imposte P.B.T.	406.751
E Imposte	120.000
Risultato dell'esercizio	286.751

RELAZIONE DEL DIRETTORE D'AZIENDA SUL BILANCIO DI PREVISIONE 2019

Il bilancio di previsione 2019 che ho il piacere di presentare, nonostante il perseverare della crisi globale, si chiude con un utile stimato di euro 286.751 dopo aver accantonato euro 98.000 per IRES ed euro 22.000 per IRAP.

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

Anche nel 2019 l'AFM continuerà con la scelta coraggiosa di attuare significativi sconti sui prodotti appartenenti alle categorie SOP / OTC e su determinati prodotti a massima rotazione e di altissima valenza sociale, in modo da agevolare ancor più l'accesso all'autocura da parte delle fasce di popolazione economicamente più deboli.

Oltre alle erogazioni di farmaci in regime convenzionato con il SSN e la vendita di farmaci, parafarmaci, prodotti dietetici, per l'igiene personale, articoli ortopedici, cosmetici e per l'infanzia, l'AFM garantisce da sempre anche servizi complementari a rilevanza sociale, di prevenzione, informazione ed educazione sanitaria.

Ricordo qui di seguito i servizi più importanti erogati dalle nostre Farmacie Comunali, come la misurazione della pressione arteriosa gratuita, l'autotest per la determinazione immediata nel sangue venoso di glicemia, colesterolo e trigliceridi, esami audiometrici gratuiti per valutare il livello di udito soprattutto delle persone anziane, la fornitura tramite web-care di protesica minore e di ausili per diabetici ed incontinenti e la prenotazione di esami di laboratorio e visite specialistiche regionali.

L'AFM in questi anni, oltre ad essere stata innovativa sul piano tecnologico ed avere conseguito un ruolo primario ed una notevole visibilità all'interno delle organizzazioni ed enti locali, è riuscita altresì nel difficile compito di coniugare il buon andamento economico con l'incremento quantitativo e qualitativo dei servizi per i cittadini e con l'aumento e la stabilità dei posti di lavoro per i propri dipendenti, nonché il pieno rispetto del diritto all'inserimento lavorativo obbligatorio dei soggetti appartenenti alle categorie protette.

Sul versante tecnologico, la società ha costantemente investito sia in campo hardware che software aumentando in modo considerevole la quantità dei dati utili, la sicurezza dei sistemi ed un notevole risparmio futuro in termini di assistenza tecnica.

Nel 2019 verranno inoltre riproposte giornate promozionali organizzate in collaborazione con importanti aziende, sui grandi temi di interesse pubblico come la cura delle principali malattie, l'alimentazione, i prodotti per l'infanzia e la cosmesi. Durante queste giornate verranno studiate offerte particolari destinate alla fidelizzazione della clientela, ma anche a promuovere e far conoscere nuovi prodotti o nuove linee. Ci attiveremo inoltre per organizzare 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.

Investimenti

Il 2019 si apre inoltre con nuovi interventi di investimento mirati al riammodernamento di tutta la struttura telefonica e informatica dell'Azienda per renderla più idonea alle nuove prospettive lavorative.

Personale

Il personale è stato riorganizzato per adattarlo alle esigenze che si presentano nelle diverse sedi farmaceutiche, con l'obiettivo di rispondere sempre al meglio alla domanda degli utenti.

L'inizio del 2019 vedrà l'inserimento nella struttura del nuovo direttore d'azienda, il cui costo inciderà notevolmente sul costo del personale e la sostituzione di un farmacista part-time con uno full-time per coprire e due figure di tirocinio nel settore marketing e comunicazione e supporto informatico.

E' al vaglio anche un sistema di determinazione degli incentivi al personale.

La formazione del personale continuerà ad essere obiettivo primario dell'AFM, che continuerà ad avvalersi della collaborazione di istituti universitari e diverse ditte farmaceutiche, cosmetiche, omeopatiche e fitoterapiche per poter seguire corsi di aggiornamento sulle diverse linee presenti in farmacia.

Costi

Per quanto riguarda gli acquisti di beni nel 2019 si continuerà quanto iniziato negli anni precedenti: eliminate le linee obsolete e consolidate le linee più moderne e consone alla richiesta dell'utenza, si può iniziare a investire sulle novità per sopperire le aree ancora carenti. Avendo già definito quali linee mantenere, si riescono a perseguire acquisti vantaggiosi grazie alle offerte combinate che le ditte via via propongono.

Anche l'acquisto effettuato in concomitanza con la campagna pubblicitaria televisiva proposta da determinate aziende consente una pronta risposta da parte dei clienti.

L'accesso alle fasce di sconto più elevate, possibilità derivante dall'acquisto centralizzato delle merci e dall'aumento dei volumi di ordini, porterà nel 2019 ad un ulteriore incremento dei premi di fine anno legati all'attività di marketing e alla fedeltà.

Sul versante degli acquisti di servizi è previsto nel 2019 un aumento dei costi per l'introduzione delle figure professionali necessarie per l'adeguamento alla normativa sulla privacy (DPO), per l'istituzione dell'Organismo di Vigilanza previsto dal D.Lgs. n. 231/01 in materia di responsabilità amministrativa degli enti e per l'aggiornamento del sito internet dell'azienda e dell'implementazione delle piattaforme social.

Ogni azione volta al risparmio terrà certamente conto delle esigenze della nostra azienda, che deve mantenere la sua operatività ed efficienza sotto tutti i punti di vista.

Evoluzioni future:

Le linee di intervento future si snodano sempre nell'ottica di una continua volontà di mantenere l'azienda competitiva e moderna, attraverso una sempre maggiore visibilità dei punti vendita, il riammodernamento continuo delle linee di prodotti e l'aggiornamento costante del personale, mirando alla conquista e alla fidelizzazione di un'utenza sempre più ampia, rispondendo ai bisogni della stessa e fornendo servizi sociali in linea con gli obiettivi di un'azienda pubblica.

Crema, lì 30 Ottobre 2018

Il Direttore d'Azienda