



PIANO PROGRAMMA 2019/2021

Reggio Emilia, 04/12/2019

Signori Consiglieri,

L'azienda Speciale Farmacie Comunali Riunite è un'azienda con più di un secolo di vita, una realtà che ha trapiantato due Guerre Mondiali e una difficile ricostruzione post-bellica, un importante rilancio durante i decenni di boom economico e la crisi dei consumi che ancora perdura.

Un'Azienda che in tutte queste situazioni ha sempre dimostrato tenacia, concretezza, voglia di innovare, di avvicinarsi sempre più alla Comunità. Un'Azienda consapevole della sua storia, di esserne parte e pertanto, con grande emozione ed orgoglio, una realtà che ha manifestato in più occasioni la sua spinta nel guardare al futuro con rinnovato entusiasmo.

E proprio con questo entusiasmo ha continuato nel tempo a svolgere e ad ampliare i servizi a favore dei cittadini, un'azienda pubblica con il "valore" di un bene pubblico all'interno della sua comunità. Un valore che, in questi tempi difficili, deve comunque continuare a mantenere il suo prestigio, i suoi livelli di efficienza e di redditività operando in un mercato sempre più concorrenziale.

Questo trova conferma in diversi avvenimenti che si sono susseguiti in questi ultimi decenni di vita:

- l'affidamento da parte del Comune di Reggio Emilia di sempre maggiori competenze nel campo socio-assistenziale, dando ulteriore corpo alla ridefinizione della missione aziendale che trova nel campo del welfare la sua principale ragione di essere;
- l'inaugurazione di nuove farmacie (Farmacia del Centenario nel 2004, Farmacia della Roncina nel 2015, Farmacia di Rubiera in concessione nel 2016, Farmacia di Casalgrande in concessione nel 2017, Farmacia di via Gramsci nel 2018) e il trasferimento della farmacia di Viale Umberto in Viale Risorgimento, di fronte all'Ospedale cittadino, dove è stata inaugurata, a giugno 2018, la nuova farmacia dell'Ospedale H24 che garantisce, come tutte le Farmacie Comunali FCR, prodotti e servizi per soddisfare al meglio le esigenze di salute e benessere. Si presenta con un nuovo ambiente aperto, interattivo e decisamente d'avanguardia, dotato inoltre di un magazzino automatico che permette la dispensazione rapida e sicura dei farmaci ai pazienti;

- il riposizionamento e la ristrutturazione di farmacie esistenti in posizioni e con strutture che migliorano ulteriormente la qualità del servizio e la fruibilità da parte dell'utenza;
- la ricerca di una sempre migliore attenzione nella gestione dei punti di servizio, ampliando l'offerta e consolidando il rapporto con la clientela (infermiere, nutrizionista, podologo, posturologo, autotest, servizi a domicilio, prenotazione di visite specialistiche...);
- l'attivazione del Servizio di Informazione e Documentazione Scientifica (SIDS), attivo da ormai quarant'anni, che ha rappresentato un nuovo versante scientifico dell'azienda dopo la chiusura del laboratorio. La duplice natura di servizio, rivolto da un lato agli specialisti, mediante un linguaggio tecnico proprio della disciplina farmaceutica e della terapia, e dall'altro all'educazione sanitaria dei cittadini attraverso un linguaggio semplice e accessibile, ha fatto sì che il suo bacino di utenza aumentasse progressivamente nel tempo;
- l'apertura del sito di commercio elettronico SANINFORMA.IT, dedicato all'informazione di base e alla vendita diretta dei prodotti parafarmaceutici; con il recepimento delle nuove direttive europee dal 2016 è stato possibile iniziare le vendite on line di prodotti medicinali OTC e SOP. Essendo ormai il quadro normativo definito, FCR ha come obiettivo quello di estendere la propria attività di vendita on line anche in questo settore, sfruttando le esperienze maturate nella gestione del sito Saninforma, le competenze delle proprie farmacie e utilizzando tutte le professionalità aziendali a supporto di questo nuovo traguardo.

Lo stesso statuto dell'Azienda Speciale, del 1° gennaio 1994, individua tra gli scopi dell'Azienda, oltre alle attività economico-imprenditoriali indicate all'articolo 4, la funzione di promuovere la "salute" e il "benessere" dei cittadini, non solo attraverso la consolidata "attività scientifica e divulgativa su l'uso e le proprietà dei farmaci per medici e cittadini", ma anche tramite l'erogazione di servizi alla persona. L'utile economico della vendita dei farmaci viene pertanto utilizzato per finanziare proprio quei servizi che il Comune, per motivi di bilancio e di organizzazione, ha deciso di delegare.

Sempre rimanendo in tema, nel corso del 2015, un nuovo importante progetto ha visto coinvolta l'Azienda in primo piano. Nasce nel 2014 "Reggio Emilia Città Senza Barriere" che ha come obiettivo di fondo quello di ripensare la città attraverso nuove azioni e attività finalizzate al miglioramento della qualità della vita delle persone disabili. Il progetto è stato affidato dall'Amministrazione Comunale all'Azienda Speciale FCR, che da oltre vent'anni è uno degli attori principali delle politiche di welfare di Reggio Emilia.

E proprio durante il suo mandato, la Presidente di FCR allora in carica, Annalisa

Rabitti, dichiarava:

“L’idea di partenza è fare di Reggio Emilia un comune pilota a livello nazionale, una città che sorride alle differenze, che le accoglie nella convinzione che siano una risorsa culturale e etica; una città che non si chiude ma si apre, che non dimentica le persone fragili, che le rispetta e ne fa un punto di forza delle sue politiche di innovazione.”

E in quest’ottica che lo staff di FCR ha colto la sfida e ha provato ad immaginare un nuovo modo di progettare per e con la disabilità, coordinando diverse fasi di progettazione e realizzazione degli interventi che sono seguiti e che stanno proseguendo.

L’Azienda

La qualificazione dell’azienda speciale quale ente strumentale dell’Ente Locale rivela l’esistenza di un collegamento inscindibile tra l’Azienda e il Comune.

L’Azienda Speciale Farmacie Comunali Riunite è un’azienda poliservizi, dotata di personalità giuridica, autonomia statutaria e autonomia imprenditoriale, che trova disciplina primaria nell’art. 114 del TUEL e di cui il Comune di Reggio Emilia detiene la totale partecipazione.

Con delibera di Consiglio Comunale n. 31161/324 del 05.11.1993 avente ad oggetto la trasformazione di FCR da Azienda Municipalizzata in Azienda Speciale, è definito il fine per cui l’Azienda speciale è costituita e l’oggetto delle attività che le sono demandate dal Comune di Reggio da esercitare in conformità alle disposizioni di legge o allo statuto medesimo, nonché nell’esercizio dell’autonomia imprenditoriale.

L’Azienda ha per fine lo svolgimento, nell’ambito degli indirizzi e linee guida fornite dall’Amministrazione comunale, delle attività indicate all’art.4 dello statuto vigente.

L’azienda speciale conforma la propria gestione ai principi contabili generali contenuti nell’allegato n. 1 al decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118, e successive modificazioni, ed ai principi del codice civile.

L’Ente Locale di avvale dell’Azienda Speciale per lo svolgimento di un servizio e, quindi, per soddisfare un’esigenza della collettività.

L’attribuzione della personalità giuridica, ai sensi del D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267 – Art. 114 del TUEL, rende l’azienda speciale un soggetto a sé stante rispetto all’Ente Locale di riferimento che l’ha costituita, un centro di imputazione di situazioni e rapporti giuridici, distinto dal Comune, con una propria autonomia decisionale.

L’azienda speciale è quindi soggetto istituzionalmente dipendente dall’Ente Locale ed è legato a questo da stretti vincoli per il conseguimento dei fini sociale dell’ente titolare attraverso un maggiore grado di efficacia, efficienza ed economicità del servizio.

I Servizi resi dall'Azienda

L'Azienda ha per oggetto le seguenti attività inerenti alla distribuzione di farmaci e prestazione di servizi:

- a. l'esercizio diretto delle farmacie comunali site nel Comune di Reggio Emilia;
- b. l'esercizio della vendita al minuto di specialità medicinali, prodotti farmaceutici, prodotti omeopatici, prodotti affini ai farmaceutici, presidi medico-chirurgici, presidi sanitari, articoli sanitari, alimenti per la prima infanzia, dietetici speciali, complementi alimentari, prodotti apistici, integratori della dieta, prodotti di erboristeria, apparecchi medicali ed elettromedicali, cosmetici, prodotti per l'igiene, giocattoli, calzature, articoli di vestiario e di profumeria, sostanze chimiche, reagenti, prodotti ad uso diagnostico per la riabilitazione personale, pile per apparecchi acustici, testi, libri e materiale editoriale inerente l'educazione sanitaria e l'informazione scientifica sui farmaci ed altri prodotti normalmente in vendita nelle farmacie;
- c. l'attività di compiti di prevenzione e l'attuazione di compiti di educazione sanitaria verso i cittadini, con particolare riferimento all'impiego del farmaco, e di informazione scientifica nei confronti degli operatori della sanità, pubblici e privati;
- d. prestazione di servizi e attività socio-assistenziali ad essa affidati dalla Amministrazione Comunale. I servizi e le attività possono essere effettuate direttamente dall'Azienda con propri mezzi oppure a mezzo di terzi soggetti pubblici o privati, a seguito di stipulazione di specifiche convenzioni;
- e. la costruzione e/o la ristrutturazione di fabbricati, compreso l'acquisto degli arredi e delle attrezzature connesse alla loro fruibilità, destinati alle attività socio-assistenziali, la loro gestione ed amministrazione, in proprio o affidate a terzi soggetti pubblici o privati a seguito di stipulazione di specifiche convenzioni;
- f. la partecipazione in qualsiasi modo alla costituzione, all'esercizio, alla trasformazione, alla fusione ed alla liquidazione di altre società aventi oggetto analogo, affine o connesso al proprio, nel rispetto della normativa vigente;
- g. il coordinamento tecnico e finanziario delle imprese di carattere commerciale, industriale e finanziario, cui partecipa;
- h. l'acquisto, la cessione, la permuta e l'affittanza di aziende commerciali aventi oggetto analogo, affine o connesso al proprio, la loro gestione ed amministrazione, in proprio o in conto terzi.

Per il raggiungimento di tale scopo, l'Azienda può, inoltre, svolgere le seguenti attività

- a. l'esercizio della vendita all'ingrosso dei prodotti elencati nella precedente lettera b), comma 1;
- b. la fornitura di servizi inerenti alla distribuzione dei prodotti elencati alla precedente lettera b), comma 1;
- c. prestazione di servizi e attività in campo socio-assistenziale di cui al precedente comma 1 lettera d), e di altri servizi e attività connessi o accessori, ad altri soggetti pubblici o privati;
- d. la fornitura di ulteriori servizi, ad operatori, enti, istituzioni o imprese, sia pubblici che privati, che agiscono nel campo farmaceutico o che svolgono prestazioni sanitarie o assistenziali a favore della collettività;

- e. l'esercizio di officine farmaceutiche o laboratori per la produzione di specialità medicinali, di preparati galenici e di altri prodotti chimici, di erboristeria, cosmetici;
- f. tutte le attività svolte dall'Azienda possono essere estese nelle farmacie di altri soggetti nei modi previsti dalle leggi e dai regolamenti vigenti.

La Qualità dei servizi

Nell'interesse generale l'Azienda adotta tutte le misure idonee al raggiungimento degli obiettivi prestabiliti dal Comune e concordati con l'Azienda volti al miglioramento del servizio a vantaggio dell'utenza.

Nell'erogazione dei servizi l'azienda si attiene ai principi di:

- Continuità del servizio: l'erogazione del servizio, trattandosi di forniture essenziali ai bisogni della comunità, dovrà essere continuativa senza interruzioni nel rispetto della normativa di settore.
- Uguaglianza: uguaglianza di accesso al servizio da parte di tutta l'utenza.
- Efficacia: volume dei servizi forniti in relazione all'utenza, attraverso standard tecnici ed economici adeguati.
- Efficienza: da raggiungersi superando gli obblighi minimi di servizio, con capacità di miglioramento e di sviluppo del processo di erogazione dei servizi.
- Trasparenza: fruizione del servizio attraverso condizioni trasparenti con relativi prezzi e condizioni
- Partecipazione: attenzione ai bisogni espressi dall'utente favorendo l'accessibilità al servizio
- Adattabilità: il servizio dovrà evolvere seguendo gli sviluppi dei bisogni dell'utenza nonché dei mezzi tecnologici ed organizzativi necessari.

L'Azienda ha redatto una Carta dei Servizi, strumento di informazione per l'utenza, nella quale vengono descritti i livelli qualitativi e quantitativi dei servizi, i servizi di base e specialistici, i principi generali su cui si basa la gestione dei servizi, i diritti e i doveri degli utenti.

Gli Indirizzi contenuti nel DUP

Di seguito vengono indicati gli **indirizzi contenuti nel Documento Unico di Programmazione del Comune**, in merito agli obiettivi 2019 dell’Azienda Speciale FCR:

Descrizione degli obiettivi e degli indicatori	Risultati attesi 2019
Rispetto dell'applicazione della normativa anticorruzione/trasparenza secondo quanto previsto dall'aggiornamento al piano di prevenzione della corruzione del Comune di Reggio Emilia per il triennio 2018/2020, approvato con delibera di G.C. n. 13 del 30/01/2018	Produzione di riscontri puntuali al 15/06 e 30/11
Obiettivo di redditività: Garantire l'equilibrio economico e la sostenibilità finanziaria	Trasmissione dei dati di preconsuntivo ed analisi della PFN entro il 30/06 e il 31/12
Obiettivo di economicità: Attenersi al principio fissato dall'art 18 comma 2 bis del DL 112/2008 che impone coerenza tra il livello dei costi del personale e la quantità dei servizi erogati	Verifica al 30/6 e al 31/12
Obiettivo di efficacia: Rispetto della “Direttiva per l'applicazione del nuovo protocollo d'intesa per l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati e per l'affidamento di servizi socio assistenziali e educativi da parte degli enti e aziende partecipate dal comune di Reggio Emilia” come deliberato dalla Giunta Comunale con atto n. 81 del 23/05/2017.	Verifica al 30/6 e al 31/12
Obiettivo di efficacia: Prosecuzione del programma complessivo di interventi a riduzione delle barriere architettoniche della città	Realizzazione del 70% degli interventi previsti nel programma entro il 31/12
Obiettivo di efficacia: Monitoraggio del contratto di servizio in scadenza il 31/12/2019. Definizione di report condivisi per il controllo della spesa socio-assistenziale	Verifica al 30/06 e al 31/12
Obiettivo di efficacia: Approvazione razionalizzazione periodica delle partecipazioni possedute ai sensi dell'articolo 20 d.lgs. 175/2016.	Entro il 31/12
Obiettivo di economicità: Valorizzare e realizzare il pieno utilizzo del patrimonio immobiliare- cessione Villa Mimose	Valutazione immobili da dismettere e cedere entro il 31/12
Obiettivo di efficacia: Incentivare le vendite on-line attraverso l’implementazione di un nuovo software gestionale in grado di dialogare con strumenti di nuova generazione	Implementazione del software entro il 30/06 Verifica evoluzione del numero contatti e visite entro il 31/12
Obiettivo di efficacia: Aumento della fidelizzazione dei clienti di farmacia	Verifiche entro il 30/06 e 31/12
Obiettivo di efficacia: attivare in considerazione dell’evoluzione del settore farmaceutico (società di capitali, concorrenza, rete farmacie ecc) azioni di consolidamento e crescita dell’attività farmaceutica aziendale anche valutando partenariati con altri soggetti pubblici o privati	Entro il 31/12

Le caratteristiche del settore in cui opera Farmacie Comunali Riunite

La spesa farmaceutica netta SSN nel 2018 ha evidenziato un calo del -4,1% rispetto al 2017, dovuto in parte alla diminuzione del numero delle ricette SSN (-0,7% rispetto al 2017), ma soprattutto alla riduzione del valore medio della ricetta (netto -3,4%; lordo -2,7%) e quindi del prezzo medio dei farmaci prescritti in regime convenzionale (-2,7%). Dall'altro lato, sempre nel 2018, si è registrato invece un rilevante incremento della spesa (+13,7%) e del numero di pezzi (+13,2%) di farmaci erogati in distribuzione per conto (DPC). Questo, a fronte di un incremento della spesa complessiva per farmaci acquistati direttamente dalle strutture pubbliche che nel 2018 è stato pari al +4%.

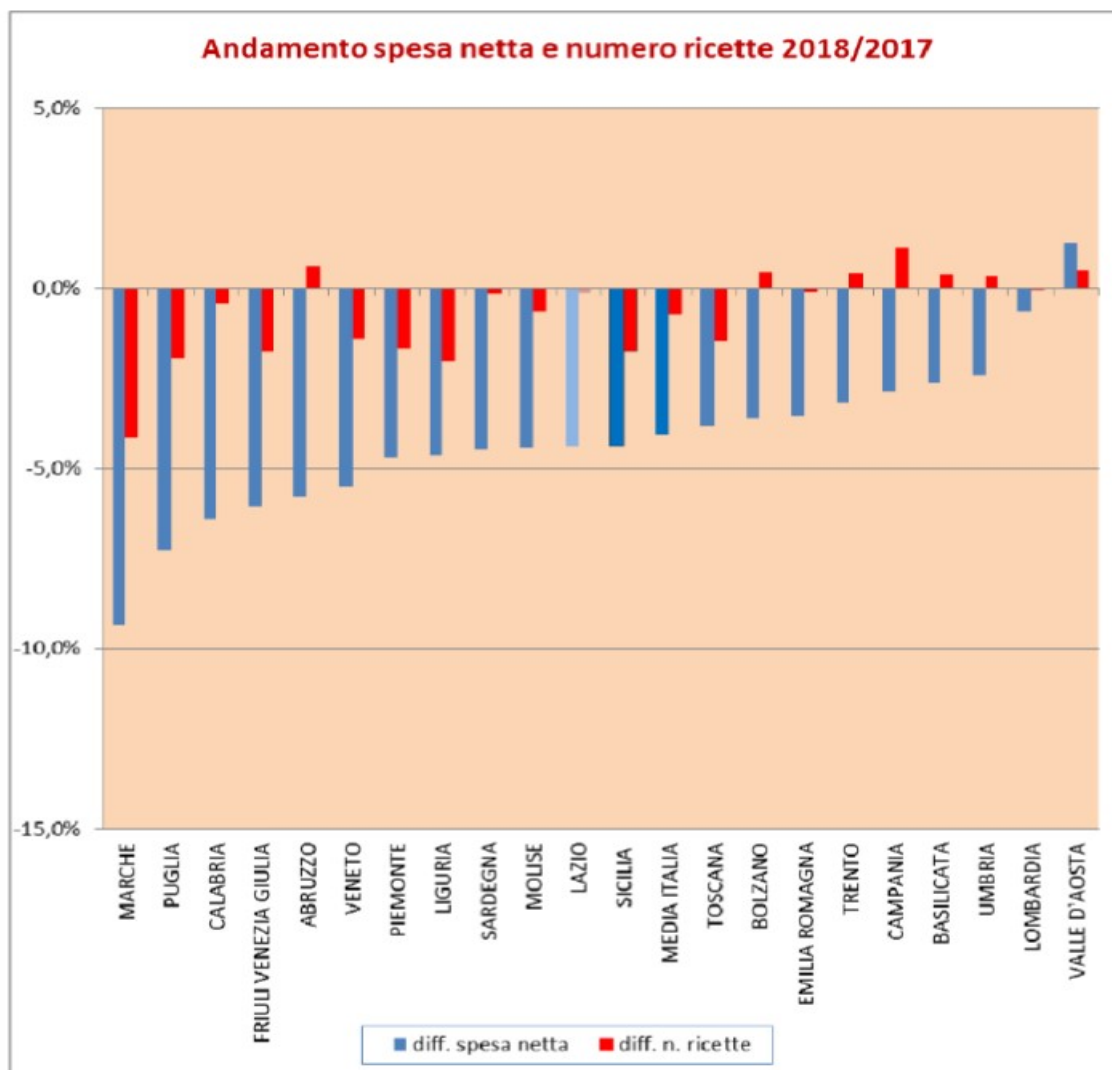
Nel 2018 le ricette sono state oltre 576 milioni, ovvero 9,51 ricette per ciascun cittadino. Le confezioni erogate con rimborso a carico del SSN sono state oltre 1.106 milioni (-0,7% rispetto all'anno 2017). Ogni cittadino italiano ha ritirato mediamente 18,3 confezioni di medicinali a carico del SSN, con un prezzo medio a confezione di euro 9,14 (-2,7% rispetto all'anno 2017).

Le farmacie italiane continuano a contribuire in modo rilevante al contenimento della spesa sanitaria, oltre che con la dispensazione dei farmaci equivalenti, anche con lo sconto per fasce di prezzo. Questo, sommato con la quota di pay-back e la trattenuta del 2,25% sulla spesa farmaceutica, ha prodotto nel 2018 un contributo totale delle farmacie al contenimento della spesa di circa 569 milioni di euro.

Prosegue infine il trend di aumento delle quote di partecipazione a carico dei cittadini, la cui incidenza sulla spesa lorda è passata dal 14,4% del 2017 al 15,5% del 2018.

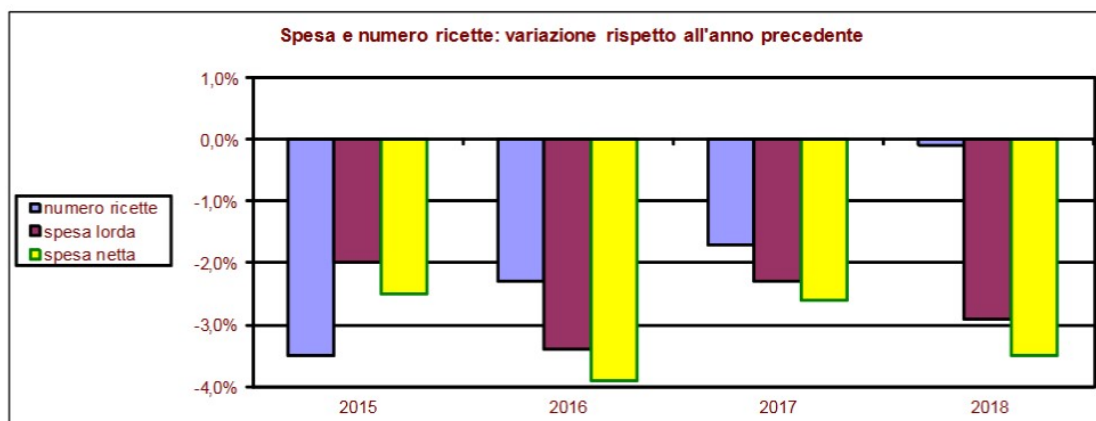
La crisi dei consumi sta continuando a ridimensionare parzialmente l'andamento dei volumi e dei ricavi di tutta la componente "commerciale" realizzata dalle farmacie.

Nel grafico che segue si evidenzia l'andamento della spesa netta e del numero di ricette nel 2018 rispetto al 2017. Il calo della spesa sembra aver riguardato tutte le regioni, con un'unica eccezione (a Valle d'Aosta).



Fonte Federfarma

Quello che emerge chiaramente è che la riduzione della spesa non dipende direttamente solo dal calo del numero di ricette, ma dalla rilevante riduzione del “valore medio” delle ricette. Tendenza estremamente chiara se si osserva il grafico che segue che analizza il trend dal 2015 al 2018 del calo della spesa e del numero di ricette della regione Emilia Romagna.



Le politiche di contenimento della spesa farmaceutica pubblica continueranno ad avere, anche nel corso del prossimo triennio, un impatto significativo sul settore attraverso tagli dei prezzi dei farmaci rimborsati, trattenute alle farmacie, diffusione dei medicinali equivalenti, alle quali si aggiungono numerosi e variegati interventi adottati dalle singole Regioni.

Basti pensare all'esclusione della farmacia dalla distribuzione dei medicinali ad alto costo che genera non solo una perdita economica del settore, ma anche un impoverimento del ruolo accompagnato da un maggior disagio per il cittadino, livelli di assistenza difformi e una qualità del servizio tendenzialmente inferiore.

Pertanto la compressione dei ricavi connesso al trend discendente dei prezzi dei farmaci è una delle principali minacce che le aziende del settore devono affrontare. La perdita di risorse economiche accresce la crisi di molte farmacie spostando nel contempo l'attenzione del professionista dal SSN verso le attività maggiormente commerciali.

In questa situazione di incertezza, che vale per tutti gli operatori, sono inevitabili risultati diversi rispetto agli obiettivi formulati. Nell'attuale situazione di FCR, che continua ad essere attore principale con la rete delle proprie farmacie nel Comune e leader delle quote distributive alle farmacie in provincia, risulta poi inevitabile un aumento della concorrenza nel mercato che trova l'Azienda meno preparata nel contrasto, soprattutto a causa del suo status di organizzazione pubblica, ma anche per la particolare condizione aziendale di essere distributore finale con la propria rete di farmacie, nel contempo fornitore dei propri clienti concorrenti e fornitore della GDO di Coop, in competizione con il settore farmaceutico tradizionale .

Inoltre avanza la concorrenza delle nuove farmacie private (11 nel Comune di Reggio Emilia), attività avviate a seguito del concorso a titoli previsto dal governo Monti (legge 122/2012), che hanno creato inevitabili ripercussioni sulla crescita delle attività dell'Azienda (in farmacia a causa del ripartirsi della clientela, in magazzino per l'ingresso di nuovi concorrenti chiamati a fornire le nuove farmacie private).

Gli Obiettivi strategici per il triennio 2019/2021

FCR ha sempre dichiarato che il piano, così come previsto dallo statuto e che accompagna il bilancio di previsione, sia da intendersi più un atto “amministrativo”, in quanto difficilmente può anticipare le variazioni e le evoluzioni del settore nel quale operiamo (anche a causa dei provvedimenti delle autorità centrali e locali per il governo della spesa farmaceutica pubblica), come pure le tendenze del mercato che si è aperto ad una concorrenza in precedenza inesistente.

A complicare il quadro nell'ultimo periodo ci preme dare evidenza alla procedura che, nel corso dell'anno 2018, Pharmacoop ha avviato per l'alienazione di un complesso societario che detiene la partecipazione di maggioranza di 27 farmacie nei comuni di Modena, Padova, Bergamo, Desio e Sassuolo. Le 27 farmacie sono servite dal magazzino di distribuzione intermedia di FCR ed FCR (in virtù della partecipazione in Pharmacoop poco più che simbolica del 1,1%) percepisce compensi per prestazioni di servizi per la gestione delle farmacie e compensi da consigliere di amministrazione delle società “riversati” da parte del Direttore Egidio Campari.

E' di tutta evidenza che per FCR, la perdita della gestione di queste 27 farmacie, porta ad una rapida erosione del volume di affari, in un momento economico e di mercato dove le forti spinte concorrenziali rendono difficoltose possibili manovre di riconquista delle quote perse. Una situazione quindi di indebolimento dell'Azienda sotto diversi aspetti: maggiore incidenza del costo della struttura aziendale non potendo sfruttare le economie di scala dell'organizzazione attuale di FCR sulle funzioni aziendali di staff (coordinamento farmacie, amministrazione e controllo, servizi generali...), aumento dell'incidenza dei costi di logistica in quanto il drastico calo di quantità in alcune tratte di consegna dedicate si riversa direttamente sul costo unitario delle singole consegne alle residue farmacie clienti residenti nelle zone interessate.

Una situazione di difficoltà aziendale quindi di impatto stimabile nel breve termine, ma con un'evoluzione non facilmente valutabile nel medio periodo, con sicure ripercussioni economiche e finanziarie a carico della gestione aziendale e di conseguenza con evidenti impatti sulla copertura dei Servizi Socio Assistenziali del Comune proprietario.

Le 27 farmacie Pharmacoop con il loro fatturato verso FCR di circa 13,5 milioni, gestite da FCR, risultano essere clienti di sicura solvibilità, governabili nelle scelte commerciali, controllate nell'economicità della gestione e guidate nelle scelte strategiche e di marketing. Caratteristiche non certamente presenti negli altri clienti serviti.

L'azienda, nonostante questa situazione, continua a rimanere orientata alla ricerca del miglior risultato in termine di valorizzazione dell'attività aziendale e di redditività, ricercando la migliore strategia nella gestione dei punti di servizio, ampliando l'offerta, migliorando il rapporto con la clientela, ristrutturando e riposizionando le sedi, aumentando la proposta di nuovi servizi alla cittadinanza. Tutte le forze sono dirette a tutelare la posizione competitiva di mercato raggiunta negli anni e questo tanto nell'ottica di una continuità di attività, quanto nell'ottica di rimanere il più a lungo possibile nel mercato anche in ipotesi di concentrazione dei attori che porti a vedere FCR come oggetto appetibile di acquisto di pacchetti

di farmacie da grandi players nazionali o internazionali.

Si sottolinea che negli ultimi anni è continuata la crescita della spesa assistenziale spesso difficile da contenere per le difficoltà nel prevederne le evoluzioni data la pluralità dei soggetti coinvolti nelle fasi dell'assistenza e nella loro gestione.

Aziendalmente quindi FCR deve farsi carico, in maniera sempre più impegnativa, del sostegno al Welfare municipale, penalizzato da minori risorse pubbliche e da un costante aumento delle richieste in alcuni dei servizi erogati. L'attività economicamente rilevante di FCR, la distribuzione intermedia, per struttura economicamente poco remunerativa, è sottoposta a continui attacchi della concorrenza che ha come obiettivo quello di aumentare la massa critica dei clienti riducendo le nostre quote di mercato a livello provinciale; esiste poi un problema di carattere generale che ha visto riprendere con grande intensità, la concentrazione degli operatori del settore, attraverso acquisizioni, fusioni o chiusure.

Anche nell'anno 2019 l'aumento di circa un ulteriore milione di euro della contribuzione prevista ai servizi assistenziali, metterà a dura prova la gestione economica e finanziaria di FCR. Il prossimo triennio vedrà una flessione del volume di affari e una conseguente riduzione del risultato della gestione caratteristica a causa delle situazioni che si sono delineate nel 2018 (vendita delle farmacie Pharmacoop in primis) e delle evoluzioni del mercato sopra descritte.

Sulla base di quanto sopra delineato, nel triennio 2019-2021, FCR si impegnerà a programmare, gestire e realizzare le operazioni indispensabili per garantire, insieme allo sviluppo aziendale, il rilancio del volume di affari, già nell'anno 2021, attraverso:

- la ricerca di nuove opportunità di mercato e il rafforzamento di quelle già conquistate;
- il sostegno dei risultati economici aziendali come rappresentato nel piano 2019-2021 di seguito descritto;
- il controllo e la definizione dell'equilibrio non solo economico ma anche finanziario attuato anche attraverso la proposta di ridefinizione del Contratto di Servizio per le attività socio-assistenziali assegnate a carico del Bilancio FCR dall'Amministrazione Comunale di Reggio Emilia che verrà rinnovato per il biennio 2020-2021;
- eventuale ricorso del finanziamento a breve quale strumento di gestione del debito corrente (anticipo fatture/riba...);
- ottimizzazione continua della gestione dello stock sia nei magazzini che nelle farmacie (attualmente sono gestite circa 20mila referenze per un valore di magazzino di circa 16 milioni con un indice di rotazione medio superiore a 9

volte/anno);

- dismissione di assets aziendali (immobili di proprietà) non strategici per il business aziendale in quanto ormai obsoleti, inutilizzabili o non pertinenti all'attività principale dell'azienda.

Con riferimento in particolare a quest'ultimo punto si precisa che FCR detiene la piena proprietà di un immobile adibito a Centro Residenziale per anziani nel comune di Reggio Emilia e attualmente locato all'ASP locale, con un contratto di Diritto D'uso. Per tale immobile, iscritto a bilancio per un valore netto nominale poco inferiore ai 2 milioni di euro, è in corso un'azione finalizzata alla cessione che vede attualmente impegnato il Comune di Reggio Emilia per l'acquisizione.

Obiettivi per il 2019

Divisione farmacie

Strategia di sviluppo e salvaguardia delle posizioni: nel corso del 2019 le 28 farmacie aziendali potranno registrare un aumento del fatturato stimato tra il 2 e il 3% del totale a valore, quasi tutto concentrato nell'ambito prettamente più commerciale; mentre la parte caratteristica legata ai ricavi dal SSN sarà in leggera ma continua diminuzione.

Questo in un contesto sempre più difficile e più competitivo anche a causa della liberalizzazione delle farmacie private a seguito della legge Monti (legge 122/2012), che nella sola città di Reggio Emilia raggiungerà nel 2019 undici nuove aperture e in previsione nel biennio successivo se ne aggiungeranno almeno altre tre.

Questi gli obiettivi:

1. Potenziamento delle attività commerciali e promozionali nelle varie farmacie e sulla piattaforma delle carte fedeltà; creando attività, animazioni, convenzioni e partnership sul territorio. L'obiettivo sarà quello di reclutare e fidelizzare nuovi target di clienti, sfruttando anche un'eventuale evoluzione del nostro sistema di fidelizzazione "Carta Benessere", studiato per offrire alla clientela nuove opportunità sempre più personalizzate.
2. In occasione dell'avvio del procedimento biennale di revisione della Pianta Organica, si apre la possibilità di un riposizionamento per una delle Farmacie FCR ubicate in centro storico. La popolazione residente in centro storico in questi ultimi anni si è ridotta, così come la presenza di medici sia di base che specialisti, a favore probabilmente di quartieri leggermente più decentrati che potrebbero così meglio fruire di un servizio essenziale come quello della farmacia territoriale. Le farmacie FCR oggi ancora ubicate all'interno del centro storico e a poche centinaia di metri l'una dall'altra, sono 5 (compresa la Farmacia Centrale che resta la farmacia di maggiori dimensioni dell'Azienda)

3. Ristrutturazione e/o trasferimento, in zone di maggior interesse, di alcune farmacie situate in importanti quartieri della città. L'obiettivo è quello di migliorarne fruibilità e accessibilità con ristrutturazioni ad hoc o sfruttare, ove possibile, nuovi spazi commerciali che possano consentire maggiori servizi.
4. Consolidamento del piano di comunicazione sul territorio anche con l'obiettivo di proseguire con il progetto di uniformare ancora di più l'immagine delle diverse sedi.
5. Riorganizzazione ed intensificazione dei programmi di formazione professionale per il personale. La valorizzazione delle competenze professionali, individuando aree di crescita, creando sinergie e ridefinendo ruoli e meccanismi operativi consentirà di perfezionare ed innovare il modello "Farmacia FCR".
6. Realizzazione del modello di farmacia dei servizi secondo le linee di indirizzo del Ministero della Salute, già recepite dalla Regione Emilia Romagna che ha messo in campo una serie di progetti sperimentali, introducendo un nuovo ruolo della farmacia, intesa non solo come luogo di erogazione dei farmaci, ma anche come Centro sanitario polifunzionale al servizio della comunità. Grazie ad un programma di formazione specifico, che l'Azienda FCR realizzerà in collaborazione con la Regione, i farmacisti acquisiscono competenze trasversali che qualificano l'offerta dei nuovi servizi, ovvero: la presa in carico del paziente cronico, le prestazioni analitiche di prima istanza (telemedicina) e i servizi di front-office (attivazione del fascicolo sanitario elettronico). Ad integrazione di questi servizi, saranno sviluppate attività di prevenzione ed educazione sanitaria rivolte ai cittadini, lavorando in particolar modo sulla specializzazione delle farmacie, perché diventino ancor più un punto di riferimento per la salute.

Magazzini di distribuzione

Il **magazzino pubblico** di FCR - che ha il compito di rifornire farmacie pubbliche, private e parafarmacie - sta operando in un contesto di forte tensione dove i competitors, individuati tra cooperative e multinazionali, hanno anch'essi l'obiettivo di acquisire quote di mercato nelle vendite verso le farmacie. L'obiettivo del magazzino pubblico, dal punto di vista commerciale, rimane sempre quello di mantenere e se possibile rafforzare le posizioni conquistate durante l'ultimo triennio e contemporaneamente ristabilire i volumi delle vendite che saranno inevitabilmente ridotte per quanto descritto in precedenza, sfruttando la qualità dei servizi erogati - che il mercato ci riconosce - che sarà accompagnato da una politica di prezzi di vendita che potranno essere adeguati per contrastare la concorrenza e per conquistare nuova clientela nei territori già presidiati e nelle

province confinanti.

Nel corso del 2020, la diminuzione dei ricavi e del margine di contribuzione, sarà sicuramente più evidente per la probabile completa riduzione delle forniture al Gruppo Pharmacoop (sopra descritto) che FCR gestiva dal 2001. Nel corso degli anni successivi vedremo un incremento del volume di affari rispetto al 2020 grazie alle azioni che verranno prese all'interno delle relative divisioni clienti (divisione clienti privati, clienti pubblici e grande distribuzione)

Questi gli obiettivi:

1. Organizzazione aziendale e il miglioramento dei processi nei settori commerciali e logistici della catena distributiva, operando contemporaneamente nuovi inserimenti strategici e numero di consegne ai clienti.
2. Ulteriore ampliamento degli assortimenti gestiti.
3. Integrazione informatica attraverso il reindirizzamento delle richieste dei clienti a magazzini specializzati nella distribuzione di integratori, omeopatici e veterinari al fine di allargare ulteriormente l'assortimento sui prodotti basso rotanti e rendere il magazzino ancora più competitivo sul mercato.
4. Applicazione di prezzi sempre più competitivi con una conseguente riduzione dei margini, ponendosi come obiettivo di medio termine l'aumento dei clienti e quindi del volume di affari complessivo.
5. Servizi di carattere scientifico, consulenziale e soprattutto commerciale dedicati ai clienti più fidelizzati.
6. Progetto Network farmacie comunali Emilia Romagna: collaborazione gestionale e commerciale con le farmacie pubbliche presenti sul territorio regionale

Il **magazzino ospedaliero** di FCR opera in un settore che da qualche anno è attraversato da una convergenza negativa; il perdurare della crisi economica, il contenimento della spesa farmaceutica attraverso tagli e mantenimento del tetto di spesa, l'aumentato numero di brevetti scaduti che ha portato all'utilizzo sempre maggiore dei farmaci generici a prezzo più basso, le diverse politiche sanitarie regionali, hanno contribuito pesantemente alla riduzione dei ricavi sui singoli clienti.

Il mondo della sanità privata accreditata inoltre è sempre più caratterizzato da fenomeni di concentrazione con la creazione di grandi gruppi sanitari privati; queste operazioni di aggregazione ovviamente vanno a scapito del nostro servizio in quanto il grande gruppo spesso ha la possibilità di gestire in autonomia tutte le fasi del processo di acquisto.

Questa sofferenza del settore in termini di fatturato e di marginalità non induce certo a prevedere stime ottimistiche di crescita sui clienti già acquisiti; l'impegno

della Divisione sarà pertanto orientato al consolidamento degli stessi, all'acquisizione di nuovi clienti e allo sviluppo in termini di servizi offerti.

Questi gli obiettivi:

1. Sviluppare la posizione nel mercato già presidiato delle Case di Cura.
2. Integrazione nell'organico di un collaboratore commerciale per la ricerca di possibili nuovi clienti e/o il potenziamento dei fatturati sul gruppo delle Case di Cura già clienti.
3. Fidelizzazione del gruppo di clienti già acquisiti incrementando i momenti di contatti e visite periodiche con il personale commerciale di FCR.
4. Accrescere maggiormente l'attenzione sulla politica dei prezzi rivolta ad acquisire nuovi clienti ed al mantenimento delle attuali quote di mercato.
5. Rafforzare ulteriormente il legame con la clientela integrando e/o migliorando i servizi proposti con l'obiettivo di soddisfare i molteplici bisogni della clientela.
6. Progettare specifici corsi di formazione rivolti agli addetti del Servizio Clienti per migliorare la propria capacità di capire e soddisfare i bisogni del cliente, sviluppare un approccio integrato al cliente e raggiungere la sua soddisfazione.

Saninforma B2C

All'interno della divisione del magazzino pubblico è presente il sito e-commerce Saninforma che opera dal 2001 come e-commerce a livello nazionale. Il sito SANINFORMA.IT, dedicato all'informazione di base e alla vendita diretta dei prodotti parafarmaceutici, dal 2016 ha iniziato a commercializzare come da nuove direttive europee prodotti medicinali OTC e SOP. Il mercato delle vendite online, trainato dai grandi colossi Amazon ed Ebay, ha visto inoltre la nascita di circa 350 nuovi siti dal 2016, aumentando ulteriormente la competizione di mercato rispetto agli anni precedenti. Molti nuovi siti e-commerce specializzati si sono concentrati sul miglioramento dei servizi al cliente in termini di consulenza, puntualità e di efficienza delle piattaforme, ma oltre questo si è creata una ulteriore competizione all'ultimo prezzo.

Nel corso del triennio 2019-2021 l'obiettivo del sito Saninforma sarà quello di sfruttare le potenzialità della nuova piattaforma Magento 2.0, frutto dell'investimento che vedrà l'inizio della sua operatività in azienda nel 2019. In particolare:

1. profilazione dei navigatori/clienti, per invio di promozioni in target e personalizzazione delle campagne pubblicitarie su Facebook e sui network Google, per una conversione immediata delle visite in acquisti;
2. attivazione di nuove funzionalità/partnership per la semplificazione del processo di acquisto;
3. attivazione di nuovi meccanismi promozionali dedicate ai clienti, per aggiornare continuamente l'offerta promozionale verso i clienti nuovi e fedeli.

L'azienda intende anche investire per un miglioramento dei servizi offerti al cliente. In particolare:

1. abbattimento dei tempi di allestimento e spedizione dell'ordine;
2. ottimizzazione del processo di generazione/emissione dei documenti commerciali di vendita con l'obiettivo di offrire un processo di acquisto più snello

Inoltre, in un contesto dove stanno emergendo attori che fanno investimenti significativi in comunicazione, è da valutare un ulteriore investimento pubblicitario finalizzato ad ampliare la notorietà del marchio Saninforma.

Servizi Socio-Assistenziali

Il programma di svolgimento delle attività socio-assistenziali e socio-educative previste per l'anno 2019 è derivato dalla scelta del Comune di mantenere su FCR le esternalizzazioni ormai storiche dei servizi sociali le quali hanno evidenziato, in continuità con tutto il triennio precedente e con l'andamento storico dei servizi in questione, una costante crescita degli oneri netti.

Il maggiore impegno di FCR si è mantenuto nei servizi ai Minorenni, alle Persone con Disabilità e nei servizi Educativi.

Il Budget 2019 di FCR prevedeva, per i Servizi Sociali, un incremento di circa 587 mila euro rispetto al dato consuntivo del 2018 corrispondente a 13,3 milioni di euro.

La spesa totale per l'anno 2019, stimata in funzione dei dati che si stanno formando in corso d'anno, comprensiva dei costi di struttura, si stima essere di circa 14,7 milioni di euro. Si tratta di un consistente aumento, ben oltre quanto preventivato, per il quale stanno concorrendo in particolare gli ambiti relativi ai minorenni ed ai servizi educativi.

Nell'anno in corso, il lavoro svolto dallo staff preposto di FCR relativo all'area in relazione con il Servizio Programmazione del Welfare afferente per il Contratto di Servizio e con gli interlocutori del Servizio Sociale, di Officina Educativa e del settore Handicap adulto di ASL, ha evidenziato la necessità di provvedere ad un aggiornamento della progettazione e gestione dei servizi, in particolare mirata ai settori Disabilità, Minorenni ed Educativi, finalizzati alla razionalizzazione della spesa in un quadro purtuttavia di erogazione di servizi adeguata a bisogni comunque crescenti per numero e per tipologia.

Anche nel quadro dell'attuale discussione relativa al rinnovo del Contratto di servizio un particolare approfondimento è mirato ad individuare le procedure adeguate a consentire a FCR un miglior presidio dell'utilizzo del budget definito,

che risulti essere uno strumento di lavoro condiviso e non solo un semplice documento orientativo rispetto alle necessità di spesa del servizio sociale.

Per il 2020 e il 2021, dato lo sviluppo di mercato sopra delineato in modo analitico nei vari settori aziendali, FCR potrà partecipare alla spesa Socio Assistenziale del Comune di Reggio Emilia per un valore netto non superiore rispettivamente a euro 8.685.000 e ad euro 8.845.000, comprensivo delle risorse messe a disposizione da parte del Comune stesso. Diversa la situazione del 2019 dove FCR potrà beneficiare economicamente e finanziariamente delle plusvalenze realizzata dalla possibile vendita degli assets aziendali e quindi contribuire alla spesa Socio Assistenziale per un valore di poco superiore agli 11 milioni di euro.

Per questo, oltre agli interventi di riprogettazione, razionalizzazione e monitoraggio analitico, sono in corso di valutazione, con il Servizio Programmazione del Welfare, approfondimenti su segmenti di servizio o ambiti di intervento al fine di conseguire il necessario efficientamento dei costi.

I Contratti di servizio

In allegato sono illustrati i seguenti contratti:

- contratto di servizio per il “Conferimento di servizio socio-assistenziali, socio-educativi e socio-sanitari all'Azienda Speciale Farmacie Comunali Riunite e all'ASP Reggio Emilia Città delle Persone - Periodo 2020-2021” (Allegato A e sub-allegati A1, A2, A3, A4)
- contratto di servizio per la “Gestione delle farmacie comunali – Periodo 2020-2021” nel quale sono indicate le disposizioni che garantiscano che il servizio è erogato nel rispetto degli standard qualitativi (Allegato B)

Trasparenza e anticorruzione

Come evidenziato nei contratti di servizio l’Azienda Speciale Farmacie Comunali Riunite, al fine di garantire il **monitoraggio dei servizi e dei processi di produzione dei servizi stessi e il loro continuo miglioramento**, adotta il sistema di sorveglianza e controlli.

L’Azienda, per il perseguimento degli indirizzi stabiliti dall’Amministrazione comunale, fissa gli obiettivi di gestione, stabilisce i risultati attesi ed i relativi tempi di realizzazione attraverso la predisposizione:

- di un Bilancio preventivo economico annuale per divisione commerciale, comprensiva dell’evoluzione dell’attività socio-assistenziale
- di una reportistica economica consuntiva per ogni trimestre
- di un’analisi periodica di forecast a supporto di eventuali azioni correttive
- di un conto consuntivo e di un Bilancio di Esercizio annuale

Il Comune periodicamente verifica il rispetto dei contenuti del contratto di

servizio ed effettua l'analisi dei report.

Il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 e s.m.i. riordina la disciplina sugli obblighi per le pubbliche amministrazioni e società ed enti da essi partecipati di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni e detta le regole di presentazione dei dati sui siti istituzionali.

La trasparenza è intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

La trasparenza, nel rispetto delle disposizioni sul segreto di Stato, d'ufficio, e statistico e di protezione dei dati personali, concorre ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione. Essa è condizione di garanzia delle libertà individuali e collettive, nonché dei diritti civili, politici e sociali, integra il diritto ad una buona amministrazione e concorre alla realizzazione di una amministrazione aperta, al servizio del cittadino.

Le disposizioni sulla trasparenza contribuiscono a definire il livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche anche ai fini di prevenzione e contrasto della corruzione e della cattiva amministrazione, a norma dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione.

Le sezioni del sito aziendale sono in costante aggiornamento in relazione alla produzione, da parte degli uffici competenti, delle informazioni richieste.

Il piano per la trasparenza e anticorruzione di FCR è integrato (come da norme di legge) con il modello organizzativo ex D.lgs. 231/01.

L'attività di verifica del rispetto delle norme relative alla trasparenza nonché l'adozione di misure atte a prevenire il fenomeno della corruzione vengono condotte dall'Organismo di Vigilanza ex D.lgs. 231/01 e ne viene dato evidenza nei relativi verbali di incontro.

Come previsto dalla normativa in materia di trasparenza ed anticorruzione, l'azienda speciale in quanto ente pubblico deve:

- aggiornare periodicamente il proprio sito internet nella sezione "Amministrazione Trasparente";
- adottare un PTPC o, in alternativa, ove sia già adottato il modello organizzativo 231, un documento unitario contenente le misure di prevenzione della corruzione proprie del modello 231 e le misure integrative previste dal comma 2 bis dell'articolo 1 della Legge 190/2012;
- nominare un Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- assicurare l'accesso civico generalizzato ai dati e documenti non oggetto di obbligo di pubblicazione, con riferimento all'organizzazione ed a tutte le attività svolte.

Conto economico gestionale annuale e triennio 2019-2021

In considerazione di quanto sopra descritto obiettivo del triennio sarà quello di chiudere in pareggio il bilancio delle attività, considerando che l'attività "caratteristica" consentirà la copertura di spese assistenziali nella misura sopra indicata.

	FARMACIE COMUNALI RIUNITE									
	CONSUNTIVO Y 2017		CONSUNTIVO Y 2018		Forecast 2019		Piano 2020		Piano 2021	
<i>(dati in '000 euro)</i>										
RICAVI NETTI	181.311	100,0%	181.052	100,0%	174.727	100,0%	171.705	100,0%	178.180	100,0%
Costo del venduto	(152.218)	-84,0%	(152.122)	-84,0%	(146.263)	-83,7%	(143.830)	-83,8%	(149.680)	-84,0%
MARGINE LORDO	29.093	16,0%	28.930	16,0%	28.464	16,3%	27.875	16,2%	28.500	16,0%
Costi variabili di vendita	(2.516)	-1,4%	(2.567)	-1,4%	(2.316)	-1,3%	(2.370)	-1,4%	(2.555)	-1,4%
MARGINE LORDO COMMERCIALE	26.577	14,7%	26.363	14,6%	26.149	15,0%	25.505	14,9%	25.945	14,6%
Totale spese generali	(16.684)	-9,2%	(16.791)	-9,3%	(16.874)	-9,7%	(16.695)	-9,7%	(16.945)	-9,5%
EBIT GESTIONE COMMERCIALE	9.893	5,5%	9.572	5,3%	9.274	5,3%	8.810	5,1%	9.000	5,1%
Oneri divisione socio assistenziale	(12.882)		(13.300)		(14.732)		(10.724)		(10.884)	
Corrispettivo Comune Reggio Emilia	2.690		3.100		3.581		2.039		2.039	
TOTALE DIVISIONE SOCIO ASSISTENZIALE	(10.192)		(10.200)		(11.151)		(8.685)		(8.845)	
Gestione finanziaria/straordinaria	375	0,2%	700	0,4%	2.023	1,2%	(20)	0,0%	(35)	0,0%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	76	0,0%	72	0,0%	146	0,1%	105	0,1%	120	0,1%
Gestione fiscale	(61)	0,0%	(61)	0,0%	(140)	-0,1%	(100)	-0,1%	(110)	-0,1%
RISULTATO NETTO	16	0,0%	11	0,0%	6	0,0%	5	0,0%	10	0,0%