



PIANO PROGRAMMA 2021-2023

Reggio nell'Emilia, 17/05/2021

Signori Consiglieri,

L'azienda speciale Farmacie Comunali Riunite è un'azienda con quasi 120 anni di storia, che nel 2020 si è trovata a fronteggiare l'emergenza sanitaria causata dalla pandemia per Sars Covid-19, con le conseguenti ricadute sulle restrizioni alla mobilità e sulle attività economiche in generale, che hanno modificato i comportamenti nella società ed innescato inevitabili ed imprevedibili difficoltà nelle varie categorie di soggetti coinvolti. Sono di conseguenza state rivoluzionate, per il settore in cui operiamo, gran parte delle modalità gestionali dell'azienda dovendo rincorrere situazioni e circostanze di emergenza inedite ed improvvise, sempre osservando rigorosi protocolli di salvaguardia della salute dei dipendenti e tenendo conto della caratteristica di "servizio essenziale" delle nostre attività, che sono sempre rimaste aperte, continuando a mantenere alto il livello di servizio, pur con importanti riduzioni del lavoro. Il ruolo del farmacista durante la pandemia ha riacquisito una centralità ed è stato fondamentale: la farmacia ha infatti rappresentato il primo presidio sanitario sul territorio. Le nostre farmacie hanno dimostrato la loro vicinanza al cittadino in un periodo così drammatico, recuperando quell'*imprinting* che ci è stato dato quasi 120 anni fa e che non è mai andato perduto.

Un'Azienda che in tutte queste situazioni ha sempre dimostrato tenacia, concretezza, voglia di innovare, di avvicinarsi sempre più alla Comunità: una capacità che più che mai nel 2020 è stata dimostrata rimanendo un presidio sempre aperto, accogliendo gli utenti in spazi sempre sicuri, in cui il ruolo del farmacista si è necessariamente espresso nella sua completezza professionale.

Un'Azienda consapevole del suo ruolo nella storia della propria città, conscia di esserne parte fondamentale 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 anni:

- l'affidamento da parte del Comune di Reggio Emilia di sempre maggiori competenze ed ambiti di azione nel campo socio-assistenziale, dando ulteriore corpo alla ridefinizione della missione aziendale che trova nel più ampio campo del **welfare** la sua principale ragione di essere;
- l'inaugurazione di **nuove farmacie** (Farmacia di Casalgrande in concessione nel 2017, la 52esima Farmacia della pianta organica del Comune di Reggio Emilia in via Gramsci, a regime nel 2018) e il trasferimento della farmacia di Viale Umberto in Viale Risorgimento, di fronte all'Arcispedale cittadino, dove è stata inaugurata, a giugno 2018, la nuova farmacia dell'**Ospedale H24** che garantisce, come tutte le Farmacie Comunali Riunite, 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 vantaggiose 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, etc...);

- la conferma del ruolo strategico del Servizio di Informazione e Documentazione Scientifica (**SIDS**), attivo da ormai quarant'anni, che rappresenta il 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;
- la reingegnerizzazione del sito di commercio elettronico **SANINFORMA.IT**, inizialmente dedicato 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;

Queste trasformazioni sono comunque avvenute in uno scenario in cui alcuni importanti eventi e fattori esterni hanno presentato repentini mutamenti degli assetti dell'ambiente in cui la nostra azienda era ormai da diverso tempo abituata ad operare con una certa tranquillità e stabilità, che ora vengono rimesse in discussione:

- nel corso dell'anno 2018, **Pharmacoop** ha avviato una procedura per l'alienazione di un complesso societario che deteneva la partecipazione di maggioranza di 27 farmacie nei comuni di Modena, Padova, Bergamo, Desio e Sassuolo. Le 27 farmacie erano servite dal magazzino di distribuzione intermedia di FCR e l'Azienda (in virtù della partecipazione in Pharmacoop poco più che simbolica del 1,1%) percepiva compensi per prestazioni di servizi

per la gestione delle farmacie e compensi da consigliere di amministrazione delle società "riversati" da parte del nostro Direttore.

È di tutta evidenza che per FCR, la perdita della gestione di queste 27 farmacie, ceduta alla concorrenza, abbia portato ad una rapida erosione del volume di affari, in un momento economico e di mercato dove le forti spinte concorrenziali rendono lente e difficoltose possibili manovre di riconquista delle quote perse improvvisamente. 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, etc.); 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;

- L'inserimento e la previsione di 13 nuove farmacie in città per effetto del cd. **decreto Monti**, che ha diminuito il numero di popolazione residente che funge da divisore per pianificare il numero complessivo delle farmacie nella Pianta Organica del Comune di Reggio Emilia, di cui 4 farmacie previste debbono ancora insediarsi ed aprire la propria attività, combinata all'esclusione delle farmacie pubbliche di poter partecipare a queste nuove assegnazioni, ha drasticamente modificato la presenza ed il peso specifico delle FCR sul nostro territorio. Questi nuovi professionisti imprenditori che iniziano ad operare in un modificato mercato territoriale rappresentano sicuramente una erosione del volume d'affari della distribuzione diretta ma potrebbero rappresentare un'opportunità nel medio e lungo periodo per la distribuzione indiretta ed aprendo un nuovo capitolo per un rinnovato modello di partecipazione pubblico-privato dopo che si è chiuso il capitolo Pharmacoop.

Ancora una volta non dimentichiamo l'impegno profuso nel periodo di emergenza sanitaria Covid-19, come caratteristica trasversale che ha modificato tutte le circostanze, dalle decisioni della direzione aziendale fino all'attività caratteristica

quotidiana: FCR ha affiancato al tradizionale servizio di distribuzione del farmaco un'attività ancora più capillare grazie all'avvio del servizio di **consegne a domicilio** a cui si sono affiancati altri servizi essenziali per il sostegno del SSR in questo particolare momento di estrema difficoltà. Le farmacie FCR hanno infatti raccolto tutte le **prenotazioni Cup** territoriali a seguito della chiusura di quasi tutti i Cup locali ed avviato i servizi di esecuzione dei **test sierologici e dei tamponi**, all'interno delle campagne di screening regionali; a livello di distribuzione intermedia grande attenzione è stata posta alle enormi ed urgenti richieste da parte della clientela di dispositivi di protezione individuale (**DPI**), di prodotti disinfettanti e di alcuni farmaci di vario genere ma di primissima necessità in quanto, in quel momento, la richiesta superava di gran lunga l'offerta disponibile sul mercato. Nella ricerca dei prodotti va evidenziato, oltre alla difficoltà di reperimento in urgenza, anche la scrupolosa attività di analisi delle caratteristiche dei DPI, in conformità alle normative che nel corso del periodo si sono successivamente modificate.

L'Azienda Speciale

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

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 sull'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 ha deciso di delegare ed affidare attraverso il Contratto di Servizio sottoscritto tra l'Amministrazione Comunale, FCR e l'ASP Città delle Persone.

L'azienda speciale Farmacie Comunali Riunite è un'azienda poliservizi, dotata di personalità giuridica, autonomia statutaria ed 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 si 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 dell'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 sociali 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 effettuati 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 I;
- b. la fornitura di servizi inerenti alla distribuzione dei prodotti elencati alla precedente lettera b), comma I;
- 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** delle farmacie, strumento di informazione per l'utenza, nella quale vengono descritti i livelli qualitativi e quantitativi dei servizi di base e specialistici, i principi generali su cui si basa la gestione dei servizi, i diritti e i doveri degli utenti, cui si sono recentemente aggiunti i servizi resi durante la pandemia:

- Presenza, all'interno di ambulatori realizzati presso alcune farmacie (Pappagnocca, Centrale, Ospedale H24) di figure sanitarie quali biologo nutrizionista e podologo. Il servizio della consulenza nutrizionale è stato implementato con l'analisi Bioimpedenziometrica (BIA);

- Autotest del sangue di prima istanza per il controllo dei parametri di glicemia, colesterolo e trigliceridi nonché la determinazione profilo lipidico e dell'emoglobina glicata;
- Misurazione della pressione arteriosa, controllo gratuito del peso ed indicatore del BMI;
- Effettuazione dell'Holter Pressorio in 10 farmacie e dell'ECG in 6 farmacie, con refertazione in telemedicina;
- In Farmacia Centrale, grazie alla presenza di un laboratorio attrezzato, continua il servizio di preparazioni a base di cannabis terapeutica. Sono solo alcune decine in Regione le farmacie che possono vantare questa attività, che richiede notevole impegno e professionalità da parte dei farmacisti;
- Possibilità di acquistare ausili per la mobilità, con la collaborazione di un Azienda partner specializzata nel settore, in particolare presso la Farmacia H24 dove è stato allestito un apposito spazio dedicato;
- Prenotazioni CUP, che nel 2020 sono state complessivamente quasi 50000; queste sono prestazioni che rientrano nel percorso di realizzazione della "farmacia dei servizi" introdotti dalla legge 69/2011;
- Stampa gratuita dei referti di laboratorio;
- L'identificazione *de visu* in farmacia per l'attribuzione della SPID e l'apertura del Fascicolo Sanitario Elettronico;
- Test sierologici rapidi per la rilevazione di anticorpi contro SARS-Cov-2: quasi 4.000 test da fine ottobre 2020;
- Tamponi nasali rapidi per la rilevazione dell'antigene del SARS-Cov-2, più di 4.000 eseguiti dall'avvio delle prestazioni il 27 dicembre 2020.

Gli Indirizzi contenuti nel DUP

Di seguito vengono indicati gli indirizzi contenuti nel Documento Unico di Programmazione del Comune, in merito agli obiettivi 2021 dell'Azienda Speciale FCR:

Obiettivi e indicatori	Risultati attesi 2021
Puntuale applicazione del M.O. ex legge 231/01 , integrato con norme anticorruzione	Incontri trimestrali del OdV, incontro annuale con i revisori dei conti, relazione annuale da presentare al CdA
Obiettivi di redditività	
Garantire l'equilibrio economico e la sostenibilità finanziaria	Implementare un accordo con Comune di Reggio Emilia e Ausl RE per anticipare la tempistica di trasferimenti finanziari per corrispettivi e rimborsi tramite un sistema di acconti periodici trimestrali da conguagliare con adeguata reportistica a consuntivo (accordo entro 30/04 , avvio entro il 30/06)
Obiettivi 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	Contenere il costo dello sportello sociale entro i limiti di copertura del finanziamento FRNA e/o ulteriori trasferimenti da parte del Comune di Reggio Emilia (esempio Fondo povertà)
Obiettivi di efficacia	
Redazione del piano programma 2021-2023	Entro il 31/03/2021
Monitoraggio del contratto di servizio socio-assistenziale in scadenza il 31/12/2021: Definizione di report condivisi per il controllo della spesa socio-assistenziale; Definire azioni condivise per la qualificazione e riprogrammazione della spesa sociale anche al fine del contenimento della stessa.	Verifica al 30/06 e al 31/12 Verifica al 30/06 e al 31/12
Verifica fattibilità di applicazione degli standard B-corp all'Azienda Speciale FCR	Entro 30.09 presentazione al CdA del progetto e relativo iter di attuazione
Sottoscrizione di nuovo modello di convenzione e relativi contratti di servizio con i Comuni titolari di Farmacie gestite in economia attualmente convenzionati con FCR	Convenzione entro il 30.04.2021 Contratti di servizio entro il 30.06.2021
Adesione al sistema PagoPa	Entro il 28/02/2021

Le caratteristiche del settore in cui opera Farmacie Comunali Riunite

Il report dell'Aifa registra che la spesa farmaceutica convenzionata netta a carico del SSN, nel periodo gennaio-novembre 2020, calcolata al netto degli sconti, della compartecipazione totale (ticket regionali e compartecipazione al prezzo di riferimento) e del pay-back 1,83% versato alle Regioni dalle aziende farmaceutiche, si è attestata a 6.967,9 mln di euro, evidenziando una considerevole diminuzione rispetto all'anno precedente (-173,6 milioni di euro).

I consumi, espressi in numero di ricette (496 milioni di ricette), mostrano una riduzione (-5,6%) rispetto al 2019; anche l'incidenza del ticket totale si riduce (-6,5%). In calo anche (-11,3%) i ticket fissi (376,3mln) e la spesa (-5%) per la differenza di prezzo pagata dai cittadini per l'acquisto di farmaci branded (986,5 mln).

Il mercato italiano dei prodotti venduti in farmacia chiude il 2020 con un fatturato annuale totale di 24 miliardi di euro, segnando una contrazione dell'1,7% rispetto al 2019. A descrivere lo scenario è IQVIA secondo cui il comparto "etico" (medicine da prescrizione), che rappresenta il 57,8% delle vendite in farmacia, ha registrato una diminuzione a valori del 3,0% a 13,7 miliardi di euro, mentre a volumi il calo è stato del 3,9%. Il comparto commerciale e quello dell'autocura, invece, risultano invariati a valori in farmacia a 10,3 miliardi di euro, mentre aumentano a volumi dell'1,8%.

Per quanto riguarda il mercato commerciale in farmacia, nel 2020 il paniere dei Dispositivi di Protezione Individuali (DPI) usati durante la pandemia ha visto un aumento esponenziale a volumi e a valori (si pensi ad esempio ai guanti protettivi, ai termometri, ai prodotti usati per la disinfezione delle mani e alle mascherine). Anche gli integratori, considerati utili per la prevenzione dei sintomi del Covid-19, hanno avuto un buon andamento come prodotti a base di vitamina C.

I prodotti, invece, per il trattamento dei sintomi da raffreddamento, hanno subito un'importante contrazione come gli anti-influenzali e anti-raffreddore. Dopo una prima significativa crescita a marzo in questo comparto, a causa del fenomeno di accaparramento durante il primo *lockdown*, le vendite hanno subito, nel resto dell'anno, una flessione. Infatti, l'igiene delle mani, l'uso delle mascherine, il

distanziamento e fenomeni come lo *smart-working* hanno ridotto fortemente anche la circolazione di altre malattie come i virus influenzali e da raffreddamento. Per lo stesso motivo, anche gli antibiotici hanno subito un crollo sia a che a volumi in farmacia nel 2020.

Complessivamente i farmaci e gli altri prodotti da banco (OTC), durante il 2020, hanno visto un calo del 2,1% passando da 6,1 miliardi a 6,0 miliardi. Questo calo è più accentuato a volumi (-4,4%).

La vendita di prodotti per la cura della persona (creme, cosmetici, ecc.) è complessivamente in calo in farmacia nel 2020. I numeri sono in forte contrazione a causa, si pensa, dell'uso della mascherina e la riduzione delle attività sociali e lavorative in presenza.

Il diffondersi dell'emergenza legata al Covid-19 ha avuto anche un forte impatto sugli acquisti di prodotti da farmacia online. Infatti, anche se uno degli avamposti durante l'emergenza sanitaria sono state proprio le farmacie, sempre aperte, molti consumatori hanno preferito fare gli acquisti sul web. Questo ha comportato un vero e proprio boom nei primi mesi del 2020 per le farmacie online anche se in Italia, a differenza di altri paesi europei come la Germania, non è permesso vendere farmaci da prescrizione su Internet. Secondo i dati di IQVIA, in Italia c'è una tendenza di crescita delle vendite online a doppia cifra. In realtà, comunque, i numeri delle vendite online di prodotti da farmacia in Italia, anche se crescono a doppia cifra, sono ancora piccoli. Si tratta infatti di una quota esigua rispetto al totale mercato, ma l'e-commerce rappresenta una prospettiva positiva per il futuro. Infatti, gioca un ruolo importante la comodità di fare shopping 24 ore al giorno, sette giorni alla settimana senza dover uscire di casa. Elemento non trascurabile in questo momento di pandemia.

Nel 2020 le restrizioni alla circolazione dovute alla pandemia hanno portato i cittadini a riscoprire il consumo di prossimità, rinunciando alla spesa presso i grandi negozi dei centri commerciali per rivolgersi ai negozi di quartiere, penalizzando quindi fortemente le farmacie di grandi dimensioni; al contrario quindi le farmacie più piccole, di quartiere, hanno visto generarsi afflussi più

consistenti. Nei primi mesi del 2021, invece, la contrazione dell'affluenza non ha risparmiato nemmeno le farmacie più piccole a causa di quanto sopra descritto.

Nel prossimo triennio avremo di fronte delle sfide veramente importanti, in uno scenario economico e sociale inedito ed estremamente difficile e inimmaginabile fino a pochi mesi fa. Fortunatamente l'emergenza sanitaria ha permesso di realizzare importanti azioni che hanno estremamente valorizzato il ruolo della farmacia sul territorio, a cominciare dalla dematerializzazione della ricetta fino all'apertura del Fascicolo Sanitario Elettronico, azioni che dovrebbero permettere alla farmacia di diventare il primo collaboratore con il medico di medicina generale nella gestione del paziente e delle sue terapie.

Anche la pandemia ha confermato la necessità di rafforzare la Sanità sul territorio e proprio in quest'ottica, la capillarità delle farmacie le contraddistingue come luoghi di prevenzione e di cura ai quali occorre garantire sostenibilità economica per preservarne l'efficienza nel servizio.

In questa prospettiva incerta ma sfidante, FCR che continua ad essere attore principale con la rete delle proprie farmacie nel Comune e leader delle quote distributive alle farmacie in provincia. Rimane alta la concorrenza nel mercato che trova l'Azienda maggiormente debole 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, allo stesso tempo fornitore dei propri clienti concorrenti e fornitore della GDO di Coop, in competizione con il settore farmaceutico tradizionale.

Inoltre, permane la concorrenza delle nuove farmacie private, 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 2021/2023

FCR prepara pertanto il suo Piano, così come previsto dallo statuto e che accompagna il bilancio di previsione; un atto di “indirizzo politico amministrativo”, che in un momento come questo, più che mai ha evidenziato difficoltà nell’anticipare con certezza le variazioni e le evoluzioni del settore nel quale ora ci troviamo ad operare (sia a causa della nuova crisi economica-sociale, sia a seguito dei provvedimenti delle autorità centrali e locali per il governo della spesa farmaceutica pubblica), come pure le tendenze del mercato che necessariamente sono cambiate sia a livello di esigenze e bisogni della clientela, che a livello di concorrenza.

L’azienda, nonostante questa situazione, continua a rimanere orientata alla ricerca del miglior risultato in termini di ampliamento dei perimetri dell’attività aziendale e di redditività, ricercando la migliore strategia nella gestione dei punti di servizio, ampliando l’offerta, investendo su innovazioni organizzative e tecnologiche, migliorando il rapporto con la clientela, ristrutturando e riposizionando le sedi, aprendone di nuove ove possibile, ed ampliando 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 potenziare la presenza nel mercato anche in ipotesi di concentrazione degli attori, che porti a vedere FCR come oggetto appetibile per l’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. Anche questo settore ha subito nell’anno della pandemia, un impatto significativo dell’emergenza Covid. Alcuni servizi sono stati prima sospesi, poi rimodulati anche in presenza. Sono state avviate nuove offerte a distanza che sono diventate vere e proprie sperimentazioni che risulteranno utili anche nel prossimo triennio.

Nel corso del 2020 si è proceduto alla reinternalizzazione da parte del Comune di alcuni Servizi di Officina Educativa in scadenza nell'ottica delle azioni definite di razionalizzazione degli interventi e dei costi, mentre si è definita la progressiva reinternalizzazione dei restanti Servizi in coincidenza con i termini dei contratti vigenti.

Aziendalmente quindi FCR continua a farsi carico del sostegno al Welfare municipale, mentre l'attività economicamente rilevante di FCR, la distribuzione intermedia, per struttura economicamente poco remunerativa, continua ad essere 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; permane poi il problema di carattere generale che ha visto riprendere con grande intensità: la concentrazione degli operatori del settore, attraverso acquisizioni, fusioni o chiusure.

Nel primo anno di Piano, l'Azienda dovrà inevitabilmente far fronte ad un possibile ulteriore calo del volume di affari determinato da quanto sopra descritto e dal prevedibile ridimensionamento dello straordinario fatturato realizzato nel 2020 dalla divisione ospedaliera. Necessario sarà comunque continuare ad investire per consolidare il fatturato acquisito in questa area e potenziare i servizi partendo principalmente dalla formazione delle risorse umane per concentrarsi poi subito su nuovi progetti di evoluzione tecnologica e di processo necessari per far fronte e anticipare le trasformazioni di mercato descritte.

L'Azienda continuerà comunque ad impegnarsi per programmare, gestire e realizzare le operazioni indispensabili per garantire, insieme allo sviluppo aziendale, il rilancio del volume di affari e della redditività attraverso:

- la ricerca di nuove opportunità di mercato e il rafforzamento di quelle già conquistate;
- la creazione ed il rafforzamento della rete delle farmacie pubbliche attraverso la stipula di convenzioni, accordi di rete o qualsiasi altro atto o contratto utile stringere rinnovate e consolidate partnership con le altre farmacie pubbliche della provincia, di area vasta, in regione ed anche oltre;

- lo sviluppo di possibili azioni di partnership per la gestione integrata di uno o più processi con soggetti terzi, condividendo conoscenze e modalità di lavoro, per creare nel medio e lungo periodo una relazione di business orientata a nuovi obiettivi di valore;
- opportunità di crescita tramite l'acquisizione di nuove partecipazioni anche di tipo societario, non escludendo la necessità di costituire società esterne per gestire nuove sfide di business e quindi di sviluppo;
- il sostegno dei risultati economici aziendali come rappresentato nel piano 2021-2023 di seguito descritto, con l'obiettivo di recuperare nel triennio il volume d'affari perduto con la cessione di Pharmacoop;
- 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 e nuovi accordi con l'AUSL come previsto dal DUP;
- eventuale ricorso del finanziamento a breve quale strumento di gestione del debito corrente, senza escludere eventuale ricorso al debito a lungo per sostenere gli investimenti strategici come sopra descritti;
- ottimizzazione continua della gestione dello stock sia nei magazzini che nelle farmacie;
- dismissione di assets aziendali (immobili di proprietà) non strategici per il business aziendale, in quanto ormai obsoleti o inutilizzabili;
- cambiamento del sistema gestionale ERP aziendale: i tempi sono ormai maturi per affrontare anche questo nuovo importante progetto, per sentirsi più competitivi, per ridurre i tempi delle operazioni di routine, per implementare le necessarie modifiche evolutive in diversi ambiti aziendali, per ottimizzare le operazioni, per avere accesso alle informazioni in tempo reale, per creare una dipendenza evolutiva non solo al processo aziendale ma anche all'organizzazione con la quale lo strumento è legato a doppio filo.

Obiettivi aziendali per il 2021-2023**Divisione farmacie**

Strategia di sviluppo e salvaguardia delle posizioni: la pandemia ha modificato completamente il lavoro, già destabilizzato dalla nuova concorrenza. Aver raggiunto il fatturato del 2020 e il risultato netto è sicuramente dovuto ad un attento lavoro partito prima dell'emergenza e orientato alla riorganizzazione e formazione continua del personale. La forza della rete delle 28 farmacie ha permesso di controbilanciare il calo del fatturato di quelle più grandi, dove negli anni si era maggiormente investito, con la grossa crescita del volume di affari di quelle piccole e decentrate presso i quartieri residenziali, le frazioni e le ville.

Nel corso del 2021 le 28 farmacie aziendali difficilmente potranno raggiungere il valore di fatturato del 2020 in quanto già le tendenze dei primi mesi del 2021 mostrano risultati negativi, soprattutto nelle prime settimane anche a causa della quasi totale assenza delle normali patologie simil-influenzali che nella prima parte dell'anno, generalmente, sostengono la domanda.

Nel 2020 le restrizioni alla circolazione dovute alla pandemia hanno portato i cittadini a riscoprire il consumo di prossimità, rinunciando alla spesa presso i grandi negozi dei centri commerciali per rivolgersi ai negozi di quartiere, penalizzando quindi fortemente le farmacie di grandi dimensioni; al contrario quindi le farmacie più piccole, di quartiere, hanno visto generarsi afflussi più consistenti. Nei primi mesi del 2021, invece, il crollo dell'affluenza non ha risparmiato nemmeno le farmacie più piccole a causa di quanto sopra descritto.

Aggiungiamo che il contesto rimane difficile e competitivo a causa della liberalizzazione delle farmacie private a seguito della legge Monti (legge 122/2012), il cui insediamento non è ancora terminato.

L'obiettivo del triennio sarà quello di difendere e se possibile incrementare il volume di affari e contemporaneamente incrementare il margine di contribuzione della Divisione attraverso le diverse azioni di seguito descritte:

1. Potenziamento delle attività commerciali e promozionali nelle varie farmacie e sulla piattaforma delle carte fedeltà creando attività, animazioni,

convenzioni e partnership sul territorio e offrendo approcci di acquisto sempre più tecnologici. L'obiettivo sarà quello di reclutare e fidelizzare nuovi target di clienti, sfruttando anche un'eventuale evoluzione del nostro sistema di fidelizzazione, studiato per offrire alla clientela nuove opportunità sempre più personalizzate garantendo sempre la centralità del cliente per l'Azienda e per il personale dedicato alla vendita.

2. Riposizionamento e delocalizzazione di una delle sedi farmaceutiche FCR ubicate in centro storico nella pianta organica del Comune di Reggio Emilia; 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 più decentrati che potrebbero così meglio fruire di un servizio essenziale come quello della farmacia territoriale. Le farmacie FCR oggi ancora ubicate all'interno dell'esagono 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. Apertura di una nuova farmacia dove sperimentare servizi, tecnologie, innovazione digitale, progetti di formazione evolutive, dove il farmacista diventa l'attore e interlocutore principale per la cura e la gestione dei bisogni dei cittadini. Parole chiave di questa sperimentazione: consiglio e professionalità, competenza forte e in costante aggiornamento, aggregazione di capacità diverse per consulenze personalizzate, impiego capillare della tecnologia, polo informativo a servizio della comunità, omnicanalità tra la farmacia fisica e l'e-commerce.
4. 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. Rientra in questo obiettivo, ad esempio, anche il trasferimento di una farmacia all'interno della sua sede di pianta organica, in un nuovo locale ampio e altamente accessibile con nuovi spazi ambulatori medici nonché il trasferimento di una farmacia in nuova collocazione a maggior flusso di visitatori.

5. 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.
6. 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". FCR ha sempre privilegiato la sua immagine sanitaria curando nel contempo anche la preparazione sugli ambiti più commerciali.
7. 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 sta realizzando 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, si continuano a sviluppare 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. Naturalmente la pandemia ha impresso velocità a questa trasformazione già in atto.

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.

Nel 2020 ha subito una significativa diminuzione di fatturato verso tutti i clienti ubicati nelle grandi superfici come centri commerciali o ipermercati. Il contingentamento all'entrata dei grandi esercizi e le restrizioni indette dal Governo che non permetteva di fuoriuscire dal proprio comune di residenza, hanno fatto sì che il consumatore limitasse le proprie visite nei centri commerciali. Il consumatore ha cambiato le sue abitudini iniziando a frequentare maggiormente le farmacie territoriali. Oltre a questo, si è aggiunta l'aggravarsi della crisi economica ed il minor potere di spesa da parte dei clienti nel comparto commerciale.

Nella seconda parte dell'anno si è assistito ad un nuovo fenomeno. Le restrizioni, le limitazioni indette dal governo e l'utilizzo dei dispositivi di protezione individuale hanno limitato la trasmissione del Covid 19 ma anche delle patologie stagionali e dell'influenza H1N1. Questa situazione ha generato un'ulteriore contrazione nelle vendite dei prodotti invernali creando problematiche e continue correzioni nella pianificazione degli approvvigionamenti.

I primi tre mesi 2021 confermano il perdurare della difficoltà, anche se il mese di marzo, come da previsione, ha fatto registrare importanti miglioramenti.

L'obiettivo del magazzino pubblico, dal punto di vista commerciale, è quello di mantenere e se possibile rafforzare le posizioni conquistate durante l'ultimo biennio e contemporaneamente raggiungere nuovamente alla fine triennio 2021-2021 il volume di affari del 2019, anno di uscita delle 27 farmacie Pharmacoop.

Questo sarà possibile 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 2021, l'incremento del fatturato cercherà di colmare il ritardo causato dalla pandemia Covid-19, considerando l'incertezza sanitaria ed economica del periodo; le azioni commerciali e i conseguenti risultati saranno sicuramente più evidenti nel successivo biennio dove si prevede di consolidare importanti progetti di rete con altre farmacie comunali e sviluppi di gruppi di

acquisto per realizzare interessanti sinergie con i fornitori in ottica di miglioramento dei margini dei prodotti più commerciali, potendo poi riservarsi di riacquisire importanti volumi attraverso partnership strategiche e societarie come descritto in premessa ed attraverso le seguenti azioni:

1. Organizzazione aziendale e miglioramento dei processi nei settori commerciali e logistici della catena distributiva, operando contemporaneamente nuovi inserimenti strategici, qualità e quantità dei servizi forniti e numero di consegne ai clienti;
2. Ulteriore ampliamento ed efficientamento 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 nei settori sensibili, con una conseguente riduzione dei margini, ma ponendosi come obiettivo di medio termine l'aumento dei clienti e quindi del volume di affari complessivo;
5. Efficientamento della gestione degli ordini di acquisto sviluppando nuovi sistemi di pianificazione nell'ottica di ottimizzazione dei costi di gestione e dell'impegno di risorse nelle giacenze, riducendo ulteriormente l'incidenza dei prodotti slow-moving e le perdite per obsolescenza;
6. Servizi di carattere scientifico, consulenziale e soprattutto commerciale dedicati ai clienti più fidelizzati;
7. La creazione della rete delle farmacie comunali dell'Emilia-Romagna: collaborazione gestionale e commerciale con le farmacie pubbliche presenti sul territorio regionale, a partire dalla società che detiene il magazzino pubblico in Romagna, per creare sinergie di *network*.

Il **magazzino ospedaliero** di FCR opera in un settore che ormai 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

maggior parte 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.

Si aggiunge ora un ulteriore stravolgimento: nell'anno 2020 l'attività della Divisione Ospedaliera è stata fortemente condizionata dall'emergenza sanitaria.

Nel corso dello scorso anno, infatti, tutte le nostre attività hanno posto grande attenzione alle enormi, improvvise ed urgenti richieste delle strutture clienti, soprattutto per l'acquisto dei dispositivi di protezione individuale (DPI), dei prodotti disinfettanti e di alcuni farmaci di vario genere, ma di primissima necessità in quanto, in quel momento, la domanda superava di gran lunga l'offerta disponibile sul mercato.

Nella ricerca dei prodotti va evidenziato, oltre alla difficoltà di reperimento in urgenza, anche la scrupolosa attività di analisi delle caratteristiche dei DPI, in conformità alle normative che nel corso del periodo si sono successivamente modificate.

Il Magazzino Ospedaliero è stato quindi interessato da importanti incrementi di lavoro per richieste straordinarie di determinate tipologie di prodotti e importanti quantitativi da parte delle strutture servite che ha portato, nel corso dell'anno, ad un incremento dei fatturati conseguiti rispetto all'anno precedente e rispetto a quanto era stato stimato nel Piano.

Analizzando i risultati dei primi tre mesi del 2021 evidenziamo tuttavia che questa emergenza sanitaria ha determinato, nelle tipologie di strutture per anziani, una mortalità elevatissima tra gli ospiti portando quindi ad una riduzione dell'occupazione dei posti letto che si potrebbe tradurre in prevedibile ridimensionamento dello straordinario fatturato realizzato nel 2020 dalla divisione ospedaliera.

L'obiettivo sarà quello di raggiungere alla fine del triennio del piano 2021-2023 un volume di affari prossimo a quello del 2020, accettando però di rinunciare a qualche punto di margine necessario per acquisire e fidelizzare la clientela attraverso le azioni sotto descritte:

1. Sviluppo della posizione nel mercato già presidiato delle Case di Cura;
2. Potenziamento della rete di vendita esterna, con investimento sul personale;
3. Fidelizzazione del gruppo di clienti già acquisiti incrementando i momenti di contatti e visite periodiche con il personale commerciale di FCR;
4. Accrescimento dell'attenzione sulla politica dei prezzi rivolta ad acquisire nuovi clienti ed al mantenimento delle attuali quote di mercato;
5. Rafforzamento ulteriore del legame con la clientela, integrando e/o migliorando i servizi proposti con l'obiettivo di soddisfare i molteplici bisogni della clientela;
6. Investimento in nuovi progetti di evoluzione tecnologica e di processo necessari per far fronte e anticipare le trasformazioni di mercato descritte;
7. Progettazione di 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 on-line, 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.

Saniforma ha beneficiato nel periodo Covid di un aumento di fatturato interessante, trainato dagli acquisti di farmaco e parafarmaco su internet. Molti consumatori, infatti, nonostante le farmacie siano comunque rimaste sempre aperte, hanno iniziato a fare gli acquisti sul web aumentando la loro frequenza di spesa online.

Nel corso del triennio 2021-2023 l'obiettivo del sito Saninforma sarà quello di sfruttare le potenzialità della nuova piattaforma Magento 2.0, frutto dell'investimento che sarà nell'attuale triennio ulteriormente potenziato, incrementando il fatturato di circa 30 punti percentuali. In particolare attraverso le azioni seguenti:

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:

4. abbattimento dei tempi di allestimento e spedizione dell'ordine;
5. ottimizzazione del processo di generazione/emissione dei documenti commerciali di vendita con l'obiettivo di offrire un processo di acquisto più snello;
6. collaborazione con partners referenziati e fortemente specializzati nell'e-commerce per garantire l'ottimizzazione e il costante sviluppo della piattaforma informatica;

7. acquisizione di maggiori competenze per perseguire il duplice obiettivo di aumentare direttamente le vendite tramite annunci e di aumentare la conoscenza del marchio "Saninforma" presso i potenziali acquirenti online;
8. pianificazione di iniziative di co-marketing e di un calendario promozionale che copra tutto l'arco dell'anno stringendo importanti collaborazioni con aziende nostre fornitrici che hanno sviluppato proprie strutture commerciali/marketing completamente dedicate all'e-commerce.

Servizi Socio-Assistenziali

A partire dal 2019, e successivamente con continue rimodulazioni nel corso del 2020 condizionate in modo significativo dagli impatti che le esigenze di contenimento della pandemia hanno prodotto in modo perdurante nella programmazione, progettazione ed erogazione dei servizi affidati dal Contratto di servizio vigente a FCR, il lavoro svolto dallo staff aziendale preposto nell'area dei Servizi alla persona in stretto raccordo con il Servizio Programmazione del Welfare e Intercultura e con gli interlocutori del Servizio Sociale, di Officina Educativa, di Reggio Emilia Città senza barriere, del settore Handicap adulto di ASL, ha prodotto interventi di diverso tipo mirati alla razionalizzazione della spesa ed all'efficientamento complessivo dei costi, in un quadro di erogazione di servizi purtuttavia adeguato ai bisogni crescenti per numero e per tipologia.

Il 2020 in particolare ha costituito una frattura nel generale andamento dei servizi e per molti versi, l'andamento della previsione dei costi da sostenere in futuro è riferibile all'anno precedente, il 2019, piuttosto che all'anno da poco concluso.

Il programma di svolgimento delle attività socio-assistenziali ed educative connesse al Contratto di servizio conserva, in capo a FCR, gli impegni assunti nei diversi ambiti, ma prosegue la progressiva reinternalizzazione in Comune dei servizi riferiti a "Officina Educativa".

La spesa totale per l'anno 2021, stimata in funzione dei dati che si stanno formando in corso d'anno, comprensiva dei costi di struttura, si stima essere di circa 12,1 milioni di euro, in incremento rispetto al 2020 di circa 0,5 milioni di euro,

pur se in presenza di una riduzione di costi relativi alla internalizzazione di Officina Educativa di ulteriori 1,3 milioni di euro.

Mentre l'ambito anziani e persone con disabilità, pur con dinamiche specifiche su singoli servizi, sostanzialmente confermano o incrementano lievemente dati di spesa storica (1,1 mln per anziani; 2,5 mln per disabilità); l'ambito relativo ai minorenni prospetta ulteriori incrementi di costi (stima fino a 7,2 mln) in particolare, in questo quadro, per la ripresa rilevante e costante di costi per Minori Stranieri Non Accompagnati (1,5 milioni di euro, con incremento di 0,7 milioni di euro sull'anno precedente).

Nel quadro attuale delle conoscenze delle dinamiche dei servizi, in assenza di variazioni significative, si ritiene prevedibile una riduzione dei costi in carico a FCR sia per il secondo anno di piano 2022 (costi stimati pari a 11,7 milioni di euro) sia per il terzo anno di piano 2023 (costi stimati pari a 11,4 milioni di euro) prevalentemente dovuti al completo effetto della progressiva internalizzazione delle attività connesse a Officina Educativa oltre ad una continua azione di monitoraggio ed efficientamento dei costi.

Per gli anni di Piano, 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 7.740.000 nel 2021, euro 7.870.000 nel 2022 e euro 8.500.000 nel 2023, comprensivo delle risorse messe a disposizione da parte del Comune stesso nel suo bilancio di previsione.

I Contratti di servizio

Nell'anno 2021 saranno ancora in vigore i seguenti contratti di servizio:

- 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);

Si rimanda pertanto al successivo rinnovo per il triennio 2021-2023.

A tal proposito si segnala che, come esposto in premessa, l’Azienda Speciale svolge il servizio di Gestione delle Farmacie Comunali da quasi 120 anni e il Contratto di Servizio di cui al punto precedente è da intendersi come strumento di controllo ed aggiornamento delle disposizioni a garanzia degli standard qualitativi, laddove invece è da intendersi ai fini statuari che l’attività caratteristica di gestione delle farmacie comunali è affidata all’Azienda Speciale a tempo indeterminato.

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, riclassificato per divisione commerciale, e comprensivo 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.

FCR ha adottato, ai sensi del D.Lgs. n.231/2001, il "**Modello di organizzazione, gestione e controllo**" diretto a prevenire la commissione di determinati reati, indicati dalla normativa stessa quali, a titolo esemplificativo, i reati nei confronti della Pubblica Amministrazione, i reati societari previsti dal codice civile, i reati di omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime, commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro, i

reati informatici.

Il modello prevede l'attuazione di un sistema di controllo preventivo articolato in specifici protocolli operativi che, unitamente alle procedure già esistenti ed applicate, sono finalizzati a guidare l'attività lavorativa dei soggetti che operano nei processi aziendali ritenuti più a rischio.

Sempre in conformità con il modello previsto, FCR ha adottato il **Codice Etico** ovvero il documento in cui sono individuati i principi generali e le regole comportamentali cui viene riconosciuto valore etico positivo.

Esso costituisce, inoltre, uno strumento con cui l'azienda, nel compimento della propria missione, si impegna a contribuire, conformemente alle leggi ed ai principi di lealtà e correttezza, allo sviluppo socio-economico del territorio e dei cittadini attraverso l'organizzazione e l'erogazione delle attività aziendali.

Conto economico gestionale di piano per il triennio 2021-2023

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.

Piano anni 2021-2023

FCR

Euro(000)	Consuntivo Y 2019		Consuntivo Y 2020		2020 vs 2019	Piano 2021		Piano 2022		2022 vs 2021	Piano 2023		2023 vs 2022	
RICAVI NETTI	152.305	100,0%	145.430	100,0%	(6.875)	145.110	100,0%	(220)	148.596	100,0%	3.486	152.549	100,0%	3.953
Costo del venduto	(124.015)	-81,4%	(117.039)	-80,5%	6.975	(117.477)	-81,0%	(437)	(120.445)	-81,1%	(2.968)	(123.498)	-81,0%	(3.053)
MARGINE LORDO	28.290	18,6%	28.390	19,5%	100	27.633	19,0%	(757)	28.151	18,9%	518	29.051	19,0%	900
Costo variabili di vendita	(2.501)	-1,6%	(2.623)	-1,8%	(122)	(2.515)	-1,7%	107	(2.611)	-1,8%	(96)	(2.676)	-1,8%	(65)
MARGINE LORDO COMMERCIALE	25.790	16,9%	25.768	17,7%	(22)	25.118	17,3%	(650)	25.540	17,2%	422	26.375	17,3%	835
Totale spese generali	(16.862)	-11,1%	(17.595)	-12,1%	(732)	(17.284)	-11,9%	311	(17.570)	-11,8%	(287)	(17.776)	-11,7%	(206)
EBIT GESTIONE COMMERCIALE	8.927	5,9%	8.173	5,6%	(754)	7.834	5,4%	(339)	7.970	5,4%	136	8.599	5,6%	629
Onere divisione socio assistenziale	(14.575)		(11.851)		2.723	(9.323)		2.528	(9.296)		27	(9.983)		(687)
Corrispettivo Comune Reggio Emilia	3.514		3.778		264	1.583		(2.195)	1.426		(167)	1.483		57
TOTALE SERVIZI SOCIO ASSIST.	(11.061)		(8.073)		2.987	(7.740)		333	(7.870)		(130)	(8.500)		(630)
Gestione finanziaria/straordinaria	2.227		0		(2.227)	-		(0)	-		-	-		-
RISULTATO ANTE IMPOSTE	93		100		7	94		(6)	100		6	99		(1)
Gestione fiscale	(90)		(86)		4	(90)		(4)	(90)		0	(90)		(0)
RISULTATO NETTO	4		14		10	4		(10)	10		6	9		(1)

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente

Andrea Capelli