



PIANO PROGRAMMA 2022-2024

Reggio nell'Emilia, li 23 maggio 2022

Signori Consiglieri,

L'azienda speciale Farmacie Comunali Riunite il prossimo anno festeggerà 120 anni di attività svolta in favore dell'intera cittadinanza reggiana, orgogliosi di poter rappresentare un esempio di azienda solida a proprietà pubblica, che produce contemporaneamente buoni risultati economici e servizi di alta qualità. FCR si caratterizza inoltre per una dichiarata ambizione verso l'innovazione, intesa non soltanto quale ammodernamento tecnologico ma anche quale innovazione di mercato, accettando nuove sfide per cogliere al massimo le opportunità.

Non è stato semplice far convivere i concetti espressi sopra con il periodo pandemico trascorso e tutt'ora in corso che ci ha travolto e coinvolto in quanto FCR è, a pieno titolo, parte del sistema sanitario locale. Da questi eventi riteniamo di aver appreso nuovi insegnamenti, nuovi stimoli oltre a qualche opportunità, tutti elementi che ci spingono a migliorare ancora il nostro lavoro per valorizzare il ruolo che l'Azienda Speciale svolge per la comunità reggiana.

Un ruolo di sostegno della comunità che non è rimasto confinato all'interno del solo comune di Reggio Emilia, ma si è espresso anche con una partecipazione attiva ed aperta, in questo inizio anno 2022, attraverso l'adesione alla campagna **"Save Ucraina"** promossa dal Comune proprietario per la raccolta di farmaci a sostegno dell'emergenza umanitaria creatasi a seguito del conflitto in Ucraina. In collaborazione con i volontari di diverse associazioni ed organizzazioni, in primis grazie all'apporto più di 100 volontari tra genitori ed insegnanti dell'Istituzione Scuole e Nidi d'Infanzia del Comune, nelle 10 principali farmacie FCR della città, sono stati informati e sensibilizzati i reggiani con il contributo dei quali si è riusciti a raccogliere circa 10.000 pezzi tra confezioni di farmaci e prodotti per l'igiene e

per la cura della persona e per la medicazione. Tutto il materiale è stato confezionato dai volontari e dai farmacisti, convogliato presso il magazzino centrale di FCR per il confezionamento e spedito tramite il Comune di Reggio Emilia verso il consolato ucraino in Italia, aggiungendosi agli altri 4.000 pezzi raccolti nelle 11 farmacie comunali dei Comuni convenzionati con la rete delle “gestioni per conto”. Alla donazione dei cittadini di Reggio Emilia si è aggiunta poi un’ulteriore donazione di FCR che si è fatta carico della fornitura di tutti quei farmaci che necessitavano di prescrizione medica: antibiotici, antistaminici, antidolorifici ed altri farmaci da ricetta.

Non ci soffermiamo sulla descrizione delle attività già svolte in quanto oggetto del documento di bilancio consuntivo dell’anno 2021, che si è concluso con risultati molto positivi (economici e non solo) soprattutto se contestualizzati al periodo di emergenza sanitaria in corso. Risultati che, ci teniamo a sottolinearlo, sono stati possibili unicamente grazie ad un lavoro di squadra di tutti i soggetti coinvolti, dipendenti in primis, ma anche di tutti gli stakeholders.

Sono state infatti colte le varie sollecitazioni e proposte che il Consiglio Comunale ha voluto affidare all’azienda tramite l’approvazione di diversi atti di indirizzo: dalla campagna #notampontax “il ciclo non è un lusso”, con sconti sui prezzi degli assorbenti mestruali come se avessero l’IVA al 4% anziché al 22%, all’investimento con l’acquisto della macchina per la titolazione dei prodotti galenici a base di Cannabis allestiti nel laboratorio della Farmacia Comunale Centrale; dall’eliminazione degli imballaggi di plastica nel packaging dei prodotti venduti su Saninforma.it, all’adesione al progetto di SpidPoint e alle campagne di SpidDay per il riconoscimento *de visu* in farmacia e l’ottenimento non solo della SPID ma anche dell’apertura del FSE (Fascicolo Sanitario Elettronico) per le persone più anziane.

Con entusiasmo FCR 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.

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 (Servizio Sanitario Regionale) 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 nel periodo massimo di pandemia, avviato i servizi di esecuzione dei **test sierologici e dei tamponi rapidi**, all'interno delle campagne di screening regionali fino ad arrivare alla **vaccinazione della terza dose Booster** in farmacia; 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 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;
- Nel laboratorio galenico della Farmacia Comunale Centrale, grazie all'investimento con l'acquisto di una nuova macchina per la titolazione, è stato notevolmente migliorato il servizio di preparazioni a base di cannabis terapeutica, accorciando i tempi di attesa per i pazienti, in attuazione di quanto richiesto da una mozione approvata dal Consiglio Comunale. Sono poche decine le farmacie in Regione, e solo una in città, 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 2021 sono state complessivamente quasi 100.000; 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;
- Tamponi nasali rapidi per la rilevazione dell'antigene del SARS-Cov-2, con avvio delle prestazioni il 27 dicembre 2020.
- Vaccinazioni terze dosi booster Covid e antinfluenzali

Gli Indirizzi contenuti nel DUP

L'Azienda Speciale nasce nel 1993 (deliberazione consiliare del 05/11/1993, P.G. nr. 31161/324 ai sensi degli artt. 22 e 23 della L. 142/1990) per effetto della trasformazione da Municipalizzata FCR in Azienda Speciale pluriservizi predisponendola così all'assolvimento di funzioni complementari a quelle di distribuzione del farmaco. L'Azienda è interamente partecipata dal Comune di Reggio Emilia.

Di seguito vengono indicati gli **indirizzi contenuti nel Documento Unico di Programmazione del Comune**, in merito agli obiettivi 2022 dell'Azienda Speciale FCR:

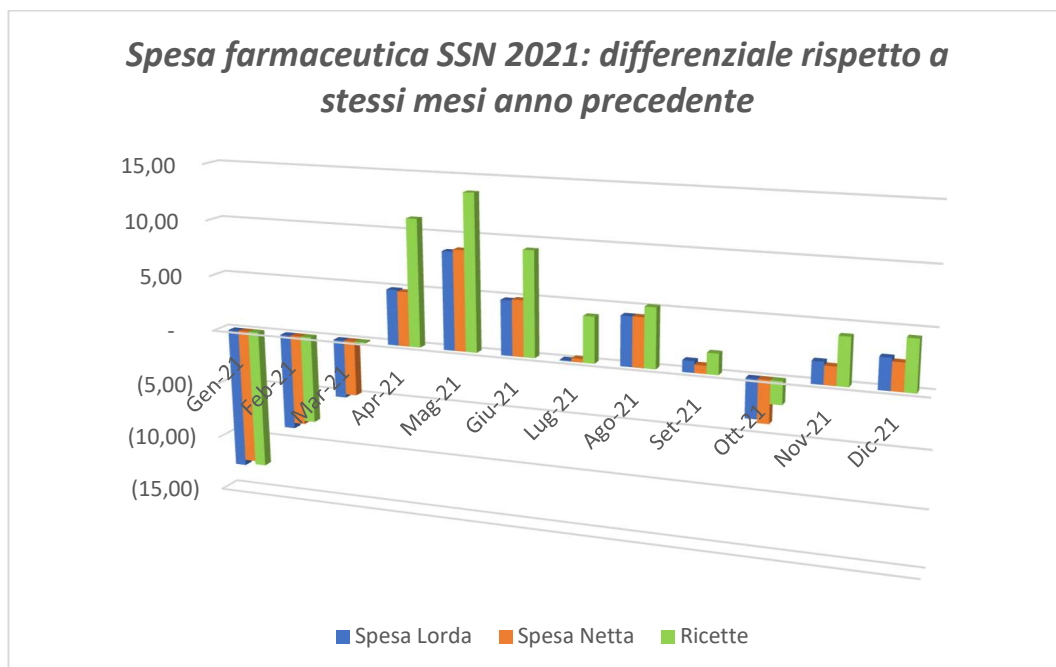
Obiettivi e indicatori	Risultati attesi 2022
Puntuale applicazione del Modello Organizzativo ex legge 231/01, integrato con norme anticorruzione	Incontri trimestrali del OdV, incontro annuale con i revisori dei conti, relazione annuale da presentare al CdA
Obiettivi di redditività	
Garantire l'equilibrio economico e la sostenibilità finanziaria	Trasmissione della verifica gestionale relativa al primo quadrimestre entro il 30/06, della verifica gestionale relativa al secondo quadrimestre entro il 31/10 nonché di una proiezione di stima del preconsuntivo al 31/12; Trasmissione, nell'ambito delle verifiche gestionali, del report contenente saldo conto tesoreria al 30/4 (primo quadrimestre), 31/08 (secondo quadrimestre) e 31/12 e utilizzo anticipazione di cassa finalizzato al monitoraggio di eventuali situazioni di rischio aziendale
Obiettivi di economicità	
Aumentare e rafforzare le partnership pubbliche di erogazione del servizio farmaceutico	Sottoscrivere l'accordo di rete con i Comuni di Area Vasta e proporre l'adesione a nuovi Comuni rientranti nell'area vasta. Studio di fattibilità per la sottoscrizione di un accordo di rete tra aziende pubbliche.
Obiettivi di efficacia	
Redazione del piano programma 2022-2024	Entro il 30/04/2022
Monitoraggio del contratto di servizio socio-assistenziale: 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 , al 30/09 e al 31/12
Apertura della nuova Farmacia aggiuntiva presso la Stazione Alta Velocità Mediopadana	Insediamiento ed apertura entro il 12/01/2023

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 2021, 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 7.582,9 mln di euro, evidenziando ancora una diminuzione rispetto all'anno precedente (-33,1 milioni di euro).

I consumi, espressi in numero di ricette (552,5 milioni di ricette), mostrano un lieve aumento (+2,1%) rispetto al 2020 mentre l'incidenza del ticket è sostanzialmente stabile (-0,4%).

La tabella che segue mostra l'andamento mensile, a livello nazionale, registrato nel periodo gennaio/dicembre 2021, rispetto agli stessi mesi dell'anno precedente, della spesa farmaceutica lorda, della spesa farmaceutica netta e del numero di ricette.



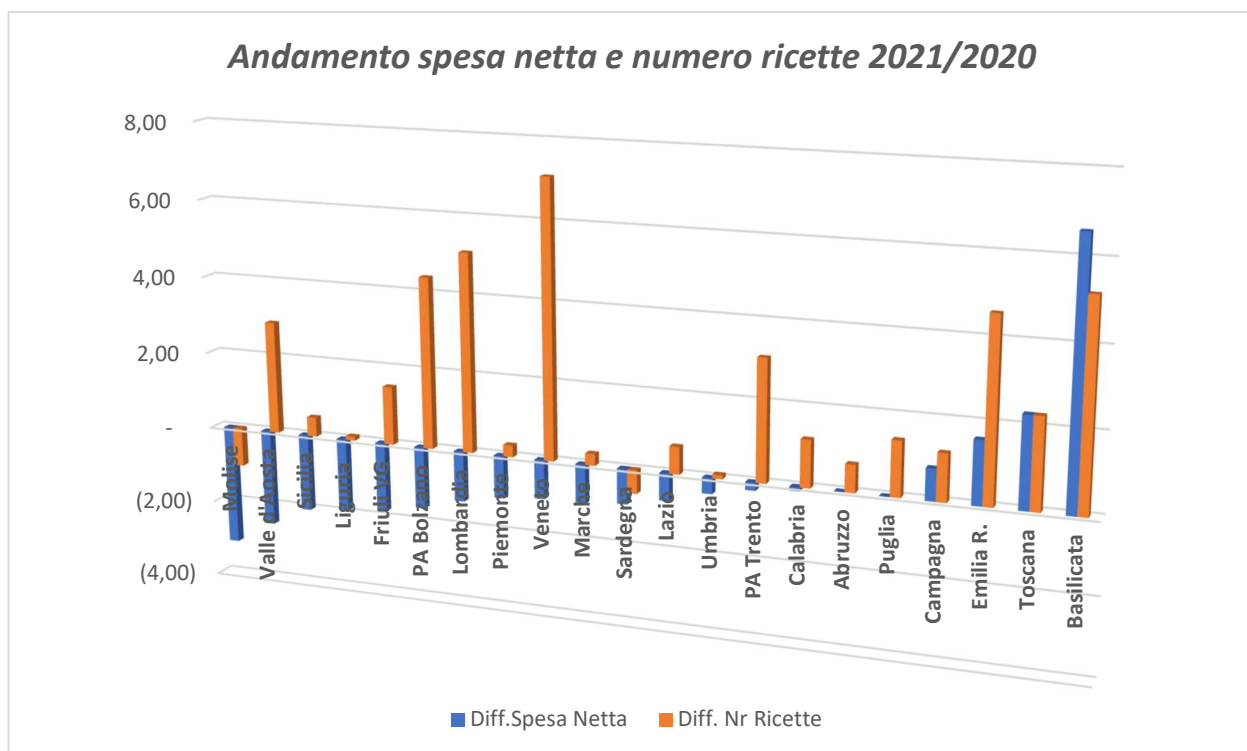
Le farmacie continuano a dare un rilevante contributo al contenimento della spesa sia attraverso la diffusione degli equivalenti, sia con la fornitura gratuita di tutti i dati sui farmaci SSN. Questo garantisce un risparmio complessivo pari a circa 540 milioni di euro. Si ricorda che gli sconti per fasce di prezzo posti a carico delle

farmacie hanno un carattere progressivo in quanto aumentano all'aumentare del prezzo del farmaco, facendo sì che i margini reali della farmacia siano regressivi rispetto al prezzo. Le farmacie rurali sussidiate e le piccole farmacie a basso fatturato SSN godono di una riduzione dello sconto dovuto al SSN, mentre sono esentate dagli sconti le farmacie con fatturato annuo SSN inferiore a 150.000 €.

Le quote di partecipazione a carico dei cittadini sono aumentate del +0,4% rispetto al 2020, con un'incidenza media del 15% sulla spesa lorda.

Complessivamente i cittadini hanno pagato oltre 1.480,90 milioni di euro di quote di partecipazione sui farmaci.

Il grafico che segue pone in correlazione, Regione per Regione, l'andamento della spesa netta e del numero delle ricette nel 2021 rispetto al 2020.



Il calo di spesa, che caratterizza la quasi totalità delle Regioni, è più evidente in Molise (-3%), Valle d'Aosta (-2,5%) e Liguria (-1,9%). Il numero delle ricette aumenta in tutte le Regioni, tranne che in Molise (-0,9%) e in Sardegna (-0,6%).

I dati IQVIA relativi per il 2021 evidenziano, all'interno della spesa per acquisti diretti di farmaci da parte delle strutture pubbliche, un calo della spesa per farmaci in distribuzione diretta (-1%) e un aumento del +11% della spesa per farmaci

erogati dalle farmacie in regime di distribuzione per conto, da collegare all'incremento di questa forma di distribuzione in concomitanza con l'emergenza sanitaria da Covid-19.

Il mercato italiano dei prodotti venduti in farmacia chiude il 2021 con un fatturato annuale totale di 24,4 miliardi di euro, segnando un aumento del 3,4% rispetto all'anno del Covid. Il solo servizio legato ai tamponi ha avuto un giro di affari di 140 milioni di euro. Un trend di ripresa che sta continuando anche nei primi mesi del 2022 con un aumento di fatturato ancora una volta trainato dalle prestazioni di tamponi che a gennaio ha superato i 2,2 milioni di euro e a febbraio ha quasi raggiunto gli 870.000 euro. Nel 2021 la farmacia dei servizi ha beneficiato dell'importante spinta della pandemia dove i servizi dei tamponi e della vaccinazione hanno rappresentato la prima vera nuova sfida. La pandemia ha dato un forte impulso alla digitalizzazione delle farmacie italiane, si stima con un valore di crescita quattro volte superiore rispetto agli anni precedenti.

Negli ultimi due anni i farmacisti hanno saputo adattarsi ai cambiamenti, rispondendo in maniera immediata ed efficace alle esigenze dettate dalla pandemia. Il Servizio Sanitario Regionale e prima di tutto i cittadini hanno potuto beneficiare della disponibilità e della presenza sul territorio di importanti competenze professionali in farmacia; un contributo che è stato fondamentale anche nel nostro territorio dove, partecipando attivamente alla campagna vaccinale, al mese di marzo 2022 le farmacie FCR hanno realizzato quasi 800 inoculazioni terze dosi booster. Finalmente abbiamo concretamente dimostrato che le farmacie possono dare un contributo fondamentale all'assistenza sanitaria sul territorio in virtù della nostra capillarità e della capacità di lavorare in sinergia con tutti gli attori del sistema sanitario.

Nel prossimo triennio continueremo ad avere di fronte delle sfide veramente importanti, in uno scenario economico e sociale inedito ed estremamente difficile e inimmaginabile nel periodo pre-pandemia. Fortunatamente l'emergenza sanitaria ha permesso di realizzare importanti azioni che hanno estremamente

valorizzato il ruolo della farmacia sul territorio, 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, dove il ritorno alla normalità non è ancora avvenuto e che forse non arriverà mai nei termini in cui la conoscevamo, FCR 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 2022/2024

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, come pure le tendenze del mercato che necessariamente sono cambiate sia a livello di esigenze e bisogni della clientela, che a livello di concorrenza. I numeri hanno cominciato a risalire però nulla è davvero come prima perché gli ultimi avvenimenti hanno cambiato tutti, i clienti sono cambiati, hanno nuovi comportamenti di acquisto, e anche i farmacisti sono cambiati, dopo più di due anni sempre in prima linea nella gestione delle emergenze.

L’azienda, nonostante questa situazione, continua a rimanere orientata alla ricerca del miglior risultato in termine 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, chiedendo la delocalizzazione di sedi farmaceutiche nella biennale revisione della pianta organica da parte del Comune, 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. Adesso è il momento di guardare avanti. La capacità organizzativa che FCR ha dimostrato nelle emergenze può e deve essere replicata per ricercare nuove opportunità e progettare soluzioni innovative. Le divisioni devono lavorare sulle proprie specificità cogliendo contemporaneamente quanto di meglio la nostra diversificazione ci offre. Le politiche di Transizione 4.0, il PNRR, la stessa remunerazione aggiuntiva sperimentale, sono grandi opportunità per investire ad esempio in nuovi spazi in cui parlare di salute, in nuovi servizi di distribuzione personalizzati e poi nella formazione del personale, nell’incentivazione dei collaboratori, nel consiglio perché FCR non vende solo prodotti ma anche consulenza.

FCR continua a farsi carico del sostegno al Welfare municipale, un settore che 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.

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 inizierà a beneficiare di quanto sopra descritto. Dopo un calo inevitabile del volume di affari del 2021, ampiamente previsto, si prevede per tutte le divisioni una crescita di fatturato che si riallineerà ai valori pre-pandemia dove ancora si beneficiava della "coda" della gestione delle farmacie Pharmacoop. L'obiettivo sarà quello di garantire con le divisioni commerciali lo stesso Margine Lordo Commerciale del 2019. Necessario rimarrà in ogni modo continuare ad investire per consolidare il nuovo fatturato acquisito e potenziare i servizi partendo principalmente dalla formazione e dall'investimento in risorse umane, nel welfare aziendale, 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 quindi a programmare, gestire e realizzare le operazioni indispensabili per garantire, insieme allo sviluppo aziendale, la costante crescita del volume di affari e la difesa della redditività attraverso:

- la ricerca di nuove opportunità di mercato e il rafforzamento di quelle già conquistate;
- l'espansione ed il rafforzamento della convenzione coi comuni di Area Vasta, attraverso l'ingresso nella Rete delle "Gestioni per Conto" di nuove farmacie comunali insediate dai comuni già aderenti per effetto dell'aumento della

popolazione al termine del cd. Decreto Monti, e l'inserimento nella convenzione di nuovi Comuni già titolari di farmacie comunali gestite in economia ovvero di Comuni esercitanti il diritto di prelazione per l'istituzione di nuove sedi farmaceutiche all'interno della biennale revisione della pianta organica prevista dalla legge.

- la creazione di una Rete d'impresa con le altre società di capitali ed aziende pubbliche che gestiscono farmacie comunali presenti nella nostra regione al fine di condividere ed operare in sinergia con lo scopo di cooperare e migliorare il servizio pubblico di distribuzione dei farmaci ad esse affidato: il progetto ha già trovato notevole interesse da parte di altre aziende pubbliche, a partire dalla partnership già avviata con Ravenna Farmacie srl, società che oltre alla gestione di farmacie comunali possiede un magazzino di distribuzione intermedia, con la quale FCR ha già partecipato e vinto in A.T.I. la gara IntercentER per la fornitura di farmaci alle farmacie pubbliche della nostra regione;
- 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 partecipate per gestire nuove sfide di business e quindi di sviluppo, a partire dalla possibile evoluzione richiesta da alcuni comuni della rete delle "gestioni per conto" che potrebbero voler affidare *in house* la gestione delle farmacie comunali di cui sono titolari ad una società partecipata con FCR;
- il riposizionamento del marchio aziendale per sottolineare il contributo di valore aggiunto riversato a sostegno delle politiche di welfare dell'amministrazione comunale, attraverso la sponsorizzazione o la contribuzione a progetti di organizzazioni ed istituzione del welfare cittadino, a partire dai progetti sociali delle varie istituzioni culturali partecipate dall'amministrazione comunale, creando collaborazioni di economia circolare della finanza pubblica, al fine di rafforzare l'immagine aziendale e di informare

la cittadinanza sul valore aggiunto creato e riversato sulle politiche di welfare di comunità create dall'amministrazione comunale;

- il sostegno dei risultati economici aziendali come rappresentato nel piano 2022-2024 di seguito descritto, con l'obiettivo di incrementare costantemente nel triennio il volume d'affari;
- il controllo e la definizione dell'equilibrio non solo economico ma anche finanziario;
- 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 in seguito 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: lo scorso anno sono iniziate le prime analisi di questo nuovo importante progetto, entrato ora nell'ultimissima fase di valutazione approfondita degli attuali processi critici; l'obiettivo è quello di disporre di un nuovo strumento correttamente dimensionato e performante, capace di ridurre i tempi delle operazioni di routine, di ottimizzare le fasi di attraversamento dei processi aziendali, di facilitare l'accesso alle informazioni, di 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 2022-2024 per Aree Strategiche di Affari**Divisione farmacie**

Strategia di sviluppo e salvaguardia delle posizioni: la pandemia ha modificato completamente il lavoro, già destabilizzato dalla nuova concorrenza. Aver raggiunto e superato nel 2021 il fatturato del 2020 e migliorato il risultato netto è sicuramente dovuto ad un attento lavoro adattato di volta in volta alle situazioni dettate dall'emergenza e orientato alla riorganizzazione e formazione continua del personale. La forza della rete delle 28 farmacie è stata quella di essersi dimostrate sempre aperte all'ascolto e al cambiamento, costantemente vicine alla cittadinanza e a fianco del tessuto sociale e sanitario con la funzione di primo presidio di vicinanza.

Nel corso del 2022 le 28 farmacie aziendali potranno beneficiare delle importanti scelte di investimento fatte nel biennio precedente (nuovi servizi, ristrutturazioni, trasferimenti di farmacie) per accrescere ulteriormente il volume di affari che già nel primo quadrimestre dell'anno rileva valori di crescita importanti (ricordandosi che il raffronto viene fatto verso un anno 2021 che nei primi 4 mesi era stato segnato da un arresto delle vendite causa assenza delle normali patologie stagionali e effetto chiusure degli esercizi commerciali causa pandemia).

Nei primi mesi del 2022, al contrario, l'ondata di contagi legati alla variante Omicron, combinata con una vaccinazione diffusa, hanno spinto le vendite di prodotti di automedicazione, in particolare di prodotti legati alla cura domestica di forme più lievi di Covid19.

L'obiettivo del triennio sarà quello di difendere e contemporaneamente incrementare il volume di affari e contemporaneamente sostenere 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. Trasferimento di una delle sedi farmaceutiche FCR all'interno del nuovo centro commerciale **Conad in via Luxembourg** di prossima apertura. Un nuovo progetto su cui da tempo FCR sta dedicando tempo e risorse, considerando inoltre che l'attuale farmacia della Pappagnocca, inserita all'interno del centro commerciale Reggio Sud, dovrà essere riprogettata completamente in quanto il supermercato Conad di via Maiella sarà ridimensionato e ripensato. La nuova farmacia che si trasferirà sarà pertanto un'importante sfida sia sanitaria che commerciale considerando la futura posizione e il fatto che aprirà dentro una nuova grande struttura, la decima in città per dimensione.
3. A seguito della delibera di Giunta Regionale nr. 2001 del 29/11/2021 è stato deliberato di recepire le risultanze dell'istruttoria condotta dall'Azienda ASL di Reggio Emilia in merito alla richiesta alla stessa pervenuta di istituzione di una nuova farmacia aggiuntiva in attuazione dell'art. 7 della L.R. nr. 2/2016, priva di delimitazione di sede farmaceutica e urbana in luogo ad altro transito, con l'insediamento di una **nuova farmacia all'interno della stazione ferroviaria ad alta velocità mediopadana di Reggio Emilia (TAV)**. L'apertura è stata offerta in prelazione al Comune di Reggio Emilia che ne ha esercitato il diritto. Il progetto prevede l'apertura di una nuova farmacia dove sperimentare servizi, tecnologie, innovazione digitale, progetti di formazione evolutive, dove il cliente diventa l'attore e interlocutore principale per la cura e la gestione dei suoi bisogni. 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 del cliente, omnicanalità tra la farmacia fisica e l'e-commerce.
4. Apertura di una nuova parafarmacia all'interno del boulevard d'ingresso alla **RCF ARENA**, realizzato all'interno dell'area dismessa dell'Aeroporto di Reggio Emilia, una struttura unica in Europa, attrezzata per ospitare grandi concerti e spettacoli fino a 100.000 persone. FCR si doterà di una struttura messa a

disposizione dagli organizzatori dello spazio, immersa nel verde, modulabile, accessibile, dotata di tecnologia e sicurezza. La parafarmacia garantirà l'apertura e il presidio durante i principali eventi organizzati all'interno della struttura.

5. **Ristrutturazione della Farmacia Centrale.** L'obiettivo è quello di migliorarne fruibilità e accessibilità con una ristrutturazione ad hoc per ottimizzare gli spazi commerciali e consentire maggiori servizi. Dal 2022 presso la Farmacia Centrale, grazie al recente investimento in uno strumento di analisi (cromatografia liquida ad alta prestazione – HPLC), le preparazioni galeniche a base di cannabis saranno disponibili più prontamente per i pazienti che ne hanno necessità. Queste preparazioni non dovranno più essere analizzate da un laboratorio esterno, ma saranno esaminate dagli stessi farmacisti, preparatori specializzati, che si sono occupati dell'allestimento del medicinale. Oltre alla maggiore rapidità nella fornitura ai pazienti, con questo strumento la Farmacia acquisisce autonomia e professionalità all'avanguardia in un settore, quello della galenica, che tradizionalmente caratterizza l'attività del farmacista.
6. 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.
7. 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 allo stesso tempo anche la preparazione sugli ambiti più commerciali.
8. Realizzazione del modello di farmacia dei servizi secondo le linee di indirizzo del Ministero della Salute, già recepite dalla Regione Emilia-Romagna, che ha introdotto 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 e 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.

Nella prima parte dell'anno 2021 ha subito una significativa diminuzione di fatturato causata da un calo degli accessi nei centri commerciali da parte dei consumatori, e da una contrazione delle vendite, soprattutto dei prodotti di automedicazione, in quanto la patologia influenzale è stata fortemente limitata dal distanziamento sociale e dall'utilizzo dei dispositivi medici. Oltre a questo, si è aggiunta l'aggravarsi della crisi economica e la minore capacità di spesa da parte dei clienti nel comparto commerciale.

Nella seconda parte dell'anno abbiamo assistito invece ad un recupero del fatturato sia nella divisione clienti delle farmacie, sia verso la grande distribuzione che, grazie alla riduzione delle limitazioni e restrizioni adottate rispetto al medesimo periodo del 2020, ha registrato una ripresa delle vendite. La comparsa di una nuova variante catalogata come Omicron, più contagiosa ma meno aggressiva, ha fatto incrementare le vendite di tutto il comparto Covid soprattutto negli ultimi due mesi del 2021.

Nel primo quadrimestre 2022 continua il recupero del fatturato sia verso i clienti retail che nei confronti della Grande Distribuzione che ancora non ha raggiunto però i valori pre-pandemia.

Nella seconda metà del 2021 la Divisione ha partecipato al **Bando Intercent-ER**, procedura aperta per distributori di farmaci e parafarmaci e altri prodotti per le farmacie comunali 5. Con determina dirigenziale nr. 528 del 26/10/2021 della Regione Emilia-Romagna a FCR è stato aggiudicato il Lotto 1 per il 60% del suo valore e a dicembre 2021 è stato firmato l'accordo quadro con l'Agenzia Regionale Intercent-ER. Da gennaio 2022 sono stati perfezionati i primi ordinativi di fornitura da parte delle farmacie comunali aderenti ad Intercent-ER che danno origine a contratti per l'affidamento del servizio oggetto di gara di durata pari a 36 mesi dalla loro emissione.

L'obiettivo del magazzino pubblico, dal punto di vista commerciale, è quello di mantenere e se possibile rafforzare le posizioni garantite durante l'ultimo biennio e contemporaneamente raggiungere nuovamente alla fine triennio 2022-2024 un volume di affari prossimo a quello 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 a contrastare la concorrenza e per conquistare nuova clientela nei territori già presidiati e nelle province confinanti.

Nel corso del 2022, l'incremento del fatturato cercherà di colmare il ritardo causato dalla pandemia Covid-19; le azioni commerciali e i conseguenti risultati saranno sicuramente più evidenti nel primo anno dove è già avviato il progetto di fornitura con i clienti Intercent-ER e sono in fase di perfezionamento i rinnovi di accordi con la Grande Distribuzione. Nel successivo biennio 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, possibile attraverso l'ottimizzazione degli spazi e delle potenzialità di caricamento delle scaffalature; l'ottimizzazione degli spazi sarà un fattore strategico ed un elemento chiave per il miglioramento della performance. Necessario sarà quindi individuare le soluzioni capaci di far convivere tre fattori essenziali: spazio, attrezzature e obiettivi. Tra questi ultimi due in particolare dovranno essere valutati: stoccaggio dei prodotti ordinato ed efficiente da un lato, massimo sfruttamento della superficie dall'altro (questo per evitare costi di eventuali ampliamenti o nuove costruzioni);
3. Pianificazione di interventi di rinnovamento tecnologico essendo ormai necessario modificare le funzionalità esistenti, introdurre nuove funzionalità, migliorare le prestazioni attuali per far fronte alle nuove emergenti richieste di mercato e alle sfide future che richiedono necessariamente rapidi interventi;
4. Integrazione informatica attraverso il reindirizzo 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;
5. 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;
6. 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;
7. Servizi di carattere scientifico, consulenziale e soprattutto commerciale dedicati ai clienti più fidelizzati;
8. Come indicato tra gli Obiettivi Strategici, la creazione della rete d'impresa delle farmacie comunali dell'Emilia-Romagna, partendo dall'esperienza di A.T.I. con Ravenna Farmacie srl per la partecipazione al bando Intercent-ER ed offrendo l'adesione alle altre società pubbliche presenti in regione: 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 maggiore dei farmaci generici a prezzo più basso, le diverse politiche sanitarie regionali, hanno contribuito pesantemente alla riduzione dei ricavi sui singoli clienti e da ultimo le difficoltà delle strutture sanitarie durante l'emergenza pandemica.

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.

Il Magazzino Ospedaliero, che nel 2020 era stato interessato da importanti incrementi di lavoro per richieste straordinarie di determinate tipologie di prodotti e importanti quantitativi da parte delle strutture servite, ha visto nel 2021 una prevedibile riduzione del fatturato che ha comunque ampiamente superato il risultato del 2019 grazie al potenziamento della rete di vendita esterna e all'investimento sul personale che ha permesso di accrescere anche la penetrazione verso i clienti consolidati.

Analizzando i risultati dei primi quattro mesi del 2022 evidenziamo come la strategia commerciale stia continuando a produrre quanto pianificato.

L'obiettivo sarà quello di raggiungere alla fine del triennio del piano 2022-2024 un volume di affari superiore di circa 9 punti percentuali rispetto al 2021, 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. Fidelizzazione del gruppo di clienti già acquisiti incrementando i momenti di contatti e visite periodiche con il personale commerciale di FCR;

3. Accrescimento dell'attenzione sulla politica dei prezzi rivolta ad acquisire nuovi clienti ed al mantenimento delle attuali quote di mercato;
4. Rafforzamento ulteriore del legame con la clientela, integrando e/o migliorando i servizi proposti con l'obiettivo di soddisfare i molteplici bisogni della clientela;
5. Investimento in nuovi progetti di evoluzione tecnologica e di processo relativi alle modalità di allestimento e distribuzione del farmaco, sviluppi necessari per far fronte e anticipare le trasformazioni di mercato;
6. 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 aumentare enormemente 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 invece che sul servizio cosa che ha come conseguenza una forte pressione sui prezzi e una erosione dei margini commerciali.

Saninforma, che ha beneficiato nel periodo Covid di un aumento di fatturato interessante, ha visto da maggio 2021 un rapido ritorno ai livelli pre-pandemia in quanto la forte concorrenza ha generato principalmente un importante aumento del costo unitario della pubblicità online che ha inciso nel calo "di posizione" del brand Saninforma facendo diminuire il traffico organico del sito in arrivo dai motori di ricerca. Nonostante questo, la divisione continua a ricercare il massimo

rendimento della nuova piattaforma Magento 2.0, frutto dell'investimento che sarà nell'attuale triennio ulteriormente potenziato.

Nel corso del triennio 2022-2024 l'obiettivo del sito Saninforma sarà quello di provare nuovamente a scalare posizioni mantenendo come obiettivo un fatturato potenziale di 3/4 milioni di euro, obiettivo che convergerà sulle seguenti azioni:

1. nuovi sviluppi tecnologici per migliorare l'esperienza di navigazione e di acquisto degli utenti, nonché per segmentare e targettizzare le iniziative di marketing;
2. selezione di una nuova agenzia che gestirà gli investimenti pubblicitari online per aumentare direttamente le vendite tramite annunci e recuperare e accrescere la notorietà del marchio Saninforma presso i potenziali acquirenti online;
3. presidio del canale dei social network con i profili Facebook, Instagram e - in misura crescente - con inserzioni e pubblicità dirette a pubblici interessati al nostro settore;
4. conferma e intensificazione delle collaborazioni e delle iniziative di co-marketing con le aziende fornitrici: questo, oltre che migliorare l'offerta e le promozioni verso i clienti del sito, ha anche l'obiettivo di recuperare marginalità, grazie ai premi sulle vendite e alle extra-condizioni concesse sugli acquisti.

Servizi Socio-Assistenziali

A partire dal 2019 e con continue rimodulazioni, il lavoro svolto dallo staff aziendale preposto nell'area dei Servizi alla persona in stretto raccordo con il Servizio Programmazione del Welfare e Intercultura del Comune di Reggio Emilia ha prodotto interventi di diverso tipo mirati all'efficientamento complessivo dei costi ed alla razionalizzazione della spesa. In questo quadro si è avviata la progressiva reinternalizzazione in Comune dei servizi riferiti a "Officina Educativa" che troverà compimento nell'anno in corso.

La spesa totale dell'area nell'anno 2021 è stata di 12,1 milioni di euro, in lieve incremento (+2,3%) rispetto all'anno precedente, condizionato dagli impatti che

le esigenze di contenimento della pandemia hanno prodotto sull'erogazione dei servizi affidati dal Contratto di servizio vigente a FCR.

In relazione all'anno in corso gli oneri presunti sono in linea con quanto consuntivato nel 2021, con un incremento dovuto ad una maggiore spesa per l'ambito anziani e persone con disabilità, per i quali ci si attende di tornare ai livelli della pre-pandemia (circa 1,1 mln per anziani; 2,6 mln per disabilità); la sostanziale continuità di spesa prevista per l'ambito minorenni soli o con famiglie fragili (7,5 mln) e per gli altri ambiti ed attività trasversali, che comprendono il continuo sviluppo del progetto "Reggio Emilia Città senza barriere e, a partire dal secondo semestre dell'anno, l'avvio di sperimentazioni in favore di adulti in condizione di fragilità (0,8 mln), con un lieve decremento della spesa sostenuta per i servizi afferenti Officina Educativa, completamente internalizzati dal Comune a partire da Luglio 2022.

Nel quadro attuale delle conoscenze delle dinamiche dei servizi, in assenza di ulteriori variazioni significative, si ritiene prevedibile una riduzione della spesa in carico a FCR sia per il secondo che per il terzo anno di piano (spesa complessiva stimata pari a 12,0 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 di circa 8 milioni di euro medi nel triennio, comprensivo delle risorse messe a disposizione da parte del Comune stesso nel suo bilancio di previsione. Si sottolinea l'effetto positivo delle politiche di coordinamento tra Azienda e Comune che hanno portato, prima volta nella storia recente dell'azienda poliservizi all'anticipazione, nel bilancio preventivo del Comune per l'anno 2022, di un contributo a totale copertura dei costi previsti per l'intero esercizio a sostegno dei servizi affidati all'azienda per il 2022, migliorando la copertura e riducendo i rischi di disequilibrio finanziario ed economico per l'azienda. Questo non significa che non possano esserci ulteriori necessarie azioni correttive durante l'anno in corso che dovranno essere adeguatamente verificate attraverso la continua e costante attività di monitoraggio, ma certamente pone

l'azienda nelle condizioni di poter meglio rispondere alle esigenze di adeguati investimenti per il costante miglioramento della performance dell'attività commerciale caratteristica.

I Contratti di servizio

Contestualmente al Piano Programma 2022-2024 di FCR vengono presentati anche 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 01/06/2022-31/12/2024” (Allegato A e relativi sub-allegati);

- contratto di servizio per la “Gestione delle farmacie comunali – Periodo 01/06/2022-31/12/2024” nel quale sono indicate le disposizioni che garantiscano che il servizio è erogato nel rispetto degli standard qualitativi (Allegato B);

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.

Governance: aggiornamento dei compensi del CdA

La legge n. 234/2021 ha modificato i compensi degli Amministratori Locali, riparametrando le indennità dei sindaci in proporzione ed in funzione alle indennità dei presidenti di Regione, in base alla popolazione di ogni Comune, prevedendo 3 graduali aumenti negli anni 2022, 2023 e 2024. Con la determina dirigenziale n. 377 del 26/04/2022 il Comune di Reggio Emilia ha rideterminato l'indennità del Sindaco:

Carica	Indennità lorda mensile in €		
	2022	2023	dal 2024
Sindaco del Comune di Reggio Emilia	7.917,14	9.223,06	11.040,00

Come stabilito dalla delibera di Consiglio Comunale n. 126 del 21/07/2000 e a seguito della riparametrazione nella delibera di Giunta Comunale n. 54 del 09/03/2006, determinazioni entrambe confermate dall'Amministrazione Comunale con le comunicazioni del 11/12/2009 e del 14/10/2015, le indennità di carica del Presidente e degli Amministratori di FCR sono così parametrate:

- Presidente non in aspettativa: 32,445% dell'indennità del Sindaco
- Presidente in aspettativa: 64,890% dell'indennità del Sindaco
- Amministratori: 40% dell'indennità del Presidente non in aspettativa

Occorre quindi prevedere il costo corretto e riparametrato a seguito della modifica normativa per il funzionamento degli organi sociali statutari come segue:

Carica	Criterio	Indennità lorda mensile in €		
		2022	2023	dal 2024
Sindaco del Comune	stabilito dalla legge n. 234/2021	7.917,14	9.223,06	11.040,00
Presidente non in aspettativa	32,445% del Sindaco	2.568,72	2.992,42	3.581,93
Presidente in aspettativa	64,890% del Sindaco	5.137,43	5.984,84	7.163,86
Amministratori Consiglieri	40% del presidente non in aspettativa	1.027,49	1.196,97	1.432,77

Considerato che il Collegio dei Sindaci Revisori è stato nominato con delibera del Consiglio Comunale n. 124 del 31/05/2021 e che il compenso del Collegio è stato in quella occasione confermato e non ha subito variazione di legge, la nuova previsione del costo annuo per il funzionamento degli organi amministrativi societari risulta così riparametrata:

		2022	2023	dal 2024
Totale costo annuo organi amministrativi societari	- Consiglio di Amministrazione - Collegio dei Sindaci Revisori	132.931,03	151.235,12	176.701,79

Tale previsione risulta in linea con il costo degli amministratori delle aziende e società pubbliche e private, comparate con FCR sia per appartenenza al settore farmaceutico che per analogia e comparabilità in termini di fatturato, dipendenti e margini presenti ed operanti sul nostro territorio di area vasta.

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 2022-2024

In considerazione di quanto sopra descritto, obiettivo del triennio sarà quello di chiudere in pareggio il bilancio preventivo del 2022, e di sviluppare nel biennio successivo, prevedendo una crescita ambiziosa di fatturato in forza degli obiettivi sopra descritti, un risultato netto minimo che garantisca alla nostra Azienda Speciale le necessarie risorse finanziarie per investire nell'ottica di accrescere il nostro primario ruolo sociale e continuare ad essere protagonisti nell'apporto significativo di risorse pubbliche a sostegno del Welfare erogato ai cittadini reggiani oltre che confermare e migliorare il già alto livello di qualità e di soddisfazione nel servizio primario di distribuzione dei farmaci alla popolazione.

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente

Andrea Capelli

Segue: Piano previsionale di Conto Economico preventivo 2022 / 2024

Piano anni 2022-2024

FCR

<i>Euro/000</i>	Consuntivo Y 2019		Consuntivo Y 2020		Consuntivo Y 2021		Piano 2022		Piano 2023		Piano 2024	
RICAVI NETTI	152.305	100,0%	145.430	95,5%	142.460	100,0%	150.835	100,0%	152.212	100,0%	153.915	100,0%
Costo del venduto	(124.015)	-81,4%	(117.039)	-76,8%	(114.595)	-80,4%	(122.131)	-81,0%	(123.142)	-80,9%	(124.318)	-80,8%
MARGINE LORDO	28.290	18,6%	28.390	19,5%	27.865	19,6%	28.703	19,0%	29.070	19,1%	29.597	19,2%
<i>Costi variabili di vendita</i>	(2.501)	-1,6%	(2.623)	-1,7%	(2.683)	-1,9%	(2.907)	-1,9%	(2.828)	-1,9%	(2.781)	-1,8%
MARGINE LORDO COMMERCIALE	25.790	16,9%	25.768	17,7%	25.182	17,7%	25.797	17,1%	26.242	17,2%	26.816	17,4%
Totale spese generali	(16.862)	-11,1%	(17.595)	-11,6%	(17.311)	-12,2%	(17.631)	-11,7%	(17.972)	-11,8%	(18.334)	-11,9%
EBIT GESTIONE COMMERCIALE	8.927	5,9%	8.173	5,6%	7.871	5,5%	8.165	5,4%	8.269	5,4%	8.482	5,5%
Onere divisione socio assistenziale	(14.575)		(11.851)		(12.129)		(12.248)		(12.010)		(12.160)	
Corrispettivo Comune Reggio Emilia	3.514		3.778		4.474		4.278		3.982		3.982	
TOTALE SERVIZI SOCIO ASSIST.	(11.061)		(8.073)		(7.655)		(7.970)		(8.028)		(8.178)	
Gestione finanziaria/straordinaria	2.227		0		16		-		-		-	
RISULTATO ANTE IMPOSTE	93	0,1%	100	0,1%	232	0,2%	196	0,1%	241	0,2%	304	0,2%
Gestione fiscale	(90)		(86)		(204)		(175)		(200)		(225)	
RISULTATO NETTO	4	0,0%	14	0,0%	28	0,0%	21	0,0%	41	0,0%	79	0,1%