

PIANO PROGRAMMA 2025-2027

Reggio nell'Emilia, li 8 maggio 2025

Gentili Consiglieri e Consigliere,

L'Azienda Speciale Farmacie Comunali Riunite, presenta un piano che segue un periodo di forte sviluppo dimensionale delle nostre farmacie avvenuto negli ultimi anni attraverso l'apertura di nuove farmacie ed estensione delle convenzioni con i Comuni aderenti al network "LeComunali". Pur mantenendo la massima attenzione a nuove opportunità di sviluppo dimensionale che si dovessero presentare nei prossimi mesi, le priorità di FCR per il prossimo triennio sono concentrate a consolidare il lavoro svolto con l'obiettivo di migliorare i risultati attraverso l'incremento dell'efficienza dei processi interni. Prevediamo investimenti sul miglioramento dell'identità del brand aziendale, per una migliore digitalizzazione, ed investimento di ammodernamento, ampliamento e ristrutturazione delle nostre sedi di farmacia più datate. Tutto ciò con la massima attenzione, che da sempre ci contraddistingue, alle risorse umane di FCR, motore principale delle attività aziendali.

Per l'attività distributiva all'ingrosso di FCR proponiamo nuovi investimenti (ad oltre 10 anni dall'importante ristrutturazione tecnologica del 2014) che si concretizzerà con l'ampliamento della superficie del magazzino di Via Doberdò, accompagnato da adeguamento di impianti di servizio a partire dalla imminente implementazione del nuovo sistema ERP già precedentemente annunciata.

Il benessere dei cittadini reggiani resta il primo degli obiettivi aziendali: rinnoviamo pertanto l'impegno quotidiano per generare valore per i nostri clienti e per tutti i cittadini reggiani introducendo servizi innovativi e investendo risorse e tempo per lo sviluppo della professionalità e quindi del benessere condiviso pur

consapevoli che stiamo attraversando un periodo complesso fatto di incertezze a livello globale, oltre che economico e sociale, con cui dovremo necessariamente confrontarci, a partire dalla sfida principale della carenza di farmacisti.

Per fare ciò, riprendendo i contenuti del precedente piano programma presentato lo scorso mese di dicembre 2024 e confermandone i contenuti in termini di attività svolte e progetti realizzati, ci apprestiamo ad affrontare il triennio 2025-2027 con impegno, energia, spirito di innovazione ed apertura mentale per confrontarci con nuove sfide, elementi che riteniamo abbiano da sempre contraddistinto l'Azienda Speciale Farmacie Comunali Riunite.

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 proprietario.

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 multiservizi, 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.

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, ulteriormente implementati dai nuovi accordi che si stanno perfezionando anche grazie al rinnovo della “Convenzione Farmaceutica” a livello nazionale che ha visto finalmente attuato il progetto di “farmacia dei Servizi” riconosciuto al farmacista il ruolo di operatore sanitario e convenziona a pieno titolo la farmacia come parte del Servizio Sanitario Nazionale:

- 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) a cui si sono aggiunti momenti informativi specifici rivolti ai cittadini;
- 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;
- Servizio di ambulatorio infermieristico presso le farmacie OspedaleH24 e Fratelli Cervi affiancate nel 2024 dalla farmacia Pappagnocca che insieme ed in rete garantiscono la copertura del servizio in tutti i giorni della settimana;
- Servizio di effettuazione di Holter Cardiaco in 3 farmacie, Holter Pressorio in 9 farmacie e ECG in 8 farmacie, con refertazione in telemedicina;
- Test streptococco in 6 farmacie;
- Nel laboratorio galenico della Farmacia Comunale Centrale, è stato consolidato 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 dell'Ospedale H24 dove è stato allestito un apposito spazio dedicato;
- Prenotazioni CUP a seguito della riduzione di quasi tutti gli sportelli Cup locali;
- Stampa gratuita dei referti di laboratorio;
- Servizio di ordini con ritiro in farmacia (Click & Collect);
- Agenda dei servizi per la prenotazione diretta dei servizi FCR;
- Esperienza nella app personalizzata con F-CARE SPAZIO SALUTE;
- L'identificazione *de visu* in farmacia per l'attribuzione della SPID e l'apertura del Fascicolo Sanitario Elettronico;

- La *video consulenza* che consente a tutte le farmacie aziendali di connettersi con i propri “pazienti-clienti” ed offrire una consulenza online con la finalità di mantenere attivo il contatto e continuare a dialogare di salute e benessere anche se fisicamente distanti;
- Servizio di consegna a domicilio, oggi prenotabile anche attraverso App-FCR;
- Vaccinazioni antinfluenzale e anti-Covid, in affiancamento ai MMG (Medici di Medicina Generale) e agli Hub vaccinali dell’Asl;
- Servizio di telecardiologia anche in convenzione con il SSN e in collaborazione con i servizi ASL territoriali

Gli Indirizzi contenuti nel DUP – Documento Unico di Programmazione del Comune di Reggio Emilia

L'Azienda Speciale nasce nel 1993 (deliberazione consiliare del 5.11.1993, P.G. n. 31161/324 ai sensi degli artt. 22 e 23 della L. 142/1990) per effetto della trasformazione da Azienda Municipalizzata FCR in Azienda Speciali pluriservizi predisponendola così all'assolvimento di funzioni complementari a quelle di distribuzione del farmaco. L'Azienda è interamente partecipata dal Comune di Reggio Emilia.

Servizi gestiti per l'Ente: gestione delle Farmacie Comunali, distribuzione del farmaco, attività di commercio per strutture sanitarie, per il consumatore ed informazione scientifica per gli operatori sanitari, gestione dei servizi alla persona, socioeducativi e socioassistenziali. Questi ultimi, regolati da contratto di servizio, approvato con Atto di CC n. 86 del 30/05/2022 per il periodo 01/06/2022-31/12/2024, riguardano in particolare i servizi a favore della popolazione fragile, disabile, anziana, famiglie e donne sole con figli minorenni ed iniziative rivolte alla popolazione giovanile.

Sede legale: Via Doberdò 9, Reggio Emilia

Partecipazione Comune Re: 100%

Obiettivi e indicatori	Risultati attesi 2025
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 con aggiornamento del conto economico al 30/06 entro il 30/09 e del conto economico al 30/09 entro il 30/11, nonché di una proiezione di stima della previsione economica 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 e indicatori	Risultati attesi 2025
Obiettivi di economicità	
Rafforzamento delle partnership pubbliche di erogazione del servizio farmaceutico; Radicamento sul territorio di area vasta della rete delle farmacie comunali.	Estensione, secondo le disposizioni dell'Accordo per l'integrazione a rete della gestione di farmacie comunali del 29/03/2022 e in osservanza delle disposizioni normative attualmente in vigore, alle nuove farmacie comunali che verranno insediate nei comuni di area vasta a seguito delle revisioni delle piante organiche dei Comuni; Valutare la fattibilità di uno sviluppo e rafforzamento della rete delle farmacie comunali convenzionate, anche ricorrendo a nuove forme di gestione; Analisi e valutazione della fattibilità della creazione di un soggetto pubblico di interlocuzione unica con la R.E.R. ed il servizio sanitario regionale per la sottoscrizione e l'attuazione degli accordi regionali.
Redazione di un piano di ottimizzazione dei processi operativi nel magazzino di distribuzione attraverso l'introduzione di tecnologie più efficienti, la razionalizzazione degli spazi, il conseguente ampliamento dell'assortimento mantenendo invariata la qualità del servizio e senza compromettere la sicurezza sul lavoro	Entro il 30/09
Redazione del Bilancio di Sostenibilità anno 2024 con indicazione degli obiettivi del triennio 2025-2027	Entro giugno 2025
Obiettivi di efficacia	
Redazione del piano programma 2025-2027	Entro il 31/05/2025
Monitoraggio del contratto di servizio socio-assistenziale: Definizione di report condivisi per il controllo della spesa socio-assistenziale; definizione di azioni condivise per la qualificazione e programmazione della spesa sociale.	Verifica al 31/03, 30/06, al 30/09 e al 31/12 (Le verifiche puntuali trimestrali sono programmate entro 40 giorni dal termine del trimestre)
Avvio dei progetti di ristrutturazione di due fondamentali farmacie per ottimizzare e valorizzare gli spazi dal punto di vista organizzativo, strategico e comunicativo tramite interventi mirati sul layout e su nuove tecnologie di servizio	Entro il 31/12
Obiettivi di qualità	
Realizzazione di indagini di customer satisfaction per rilevare il livello di gradimento degli utenti relativamente ad almeno quattro servizi erogati	Entro il 31/12
Avvio dello studio di adattamento dei processi interni e delle infrastrutture tecnologiche per adeguarsi all'entrata in vigore del nuovo sistema europeo di verifica anticontraffazione dei farmaci	Entro il 31/12

Le caratteristiche del settore in cui opera Farmacie Comunali Riunite

Il report dell'AIFA (Agenzia Italiana del Farmaco), Monitoraggio della **Spesa Farmaceutica Nazionale e Regionale (Gennaio-Dicembre 2024)** del 30 aprile 2025 riporta che la spesa farmaceutica convenzionata netta a carico del SSN nel periodo gennaio-dicembre 2024 calcolata, secondo quanto disposto dalla Legge di bilancio 30 dicembre 2023, n. 213, art. 1 commi 225- 227, al netto degli sconti, della compartecipazione totale (ticket regionali e compartecipazione al prezzo di riferimento) e del payback 1,83% versato alle Regioni dalle aziende farmaceutiche, si è attestata a 7.959,8 mln di €. Si evidenzia o un aumento rispetto a quella dell'anno precedente (+259,4mln di € - +3,4%). Il 2023 sul 2022 aveva fatto registrare un incremento del 0,3%.

I consumi, espressi in numero di ricette (575,6 milioni di ricette), mostrano un aumento (+1,3%) rispetto al 2023; anche l'incidenza del ticket totale mostra un lieve incremento (+1,4%). Per quanto concerne le dosi giornaliere dispensate, mostrano un lieve aumento rispetto allo stesso periodo del 2023 (+1,2%, pari a 287,1 milioni).

Spesa farmaceutica convenzionata nel periodo gennaio-dicembre 2024 rispetto allo stesso periodo 2023

	Gennaio-Dicembre 2023	Gennaio-Dicembre 2024	Δ assoluta	Δ% 24 vs 23	Δ% 23 vs 22
Spesa lorda prezzi al pubblico (€)*	9.872,2	10.031,0	158,8	1,6	-0,1
Spesa lorda convenzionata^a(€)	9.872,2	9.735,2	-137,0	-1,4	-0,1
Spesa netta^b(€)	7.700,4	7.959,8	259,4	3,4	0,3
Spesa convenzionata da tetto ^c(€)	8.084,4	8.353,3	268,8	3,3	0,9
Ricette	568,4	575,6	7,2	1,3	0,6
Compartecipazione Totale^d (€)	1.481,2	1.501,9	20,7	1,4	-1,3

Dati in milioni.

** Importo lordo (prezzo al pubblico per confezione) a lordo Iva.*

° Da marzo 2024 spesa lorda calcolata sulla base della nuova normativa (Legge di bilancio 30 dicembre 2023, n. 213, art. 1 commi 225-227).

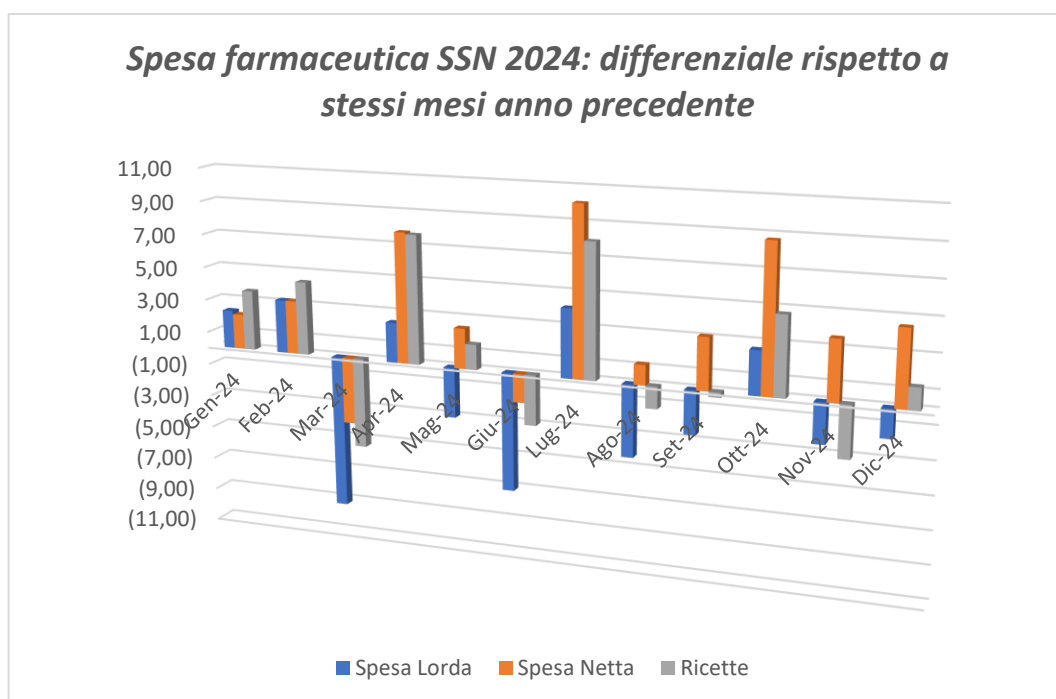
° Spesa netta come da DCR al netto del pay-back dell'1,83% versato dalle aziende farmaceutiche alle regioni, ai sensi dell'art. 11 comma 6 del D.L. 78/2010 convertito con modificazioni nella legge n. 122 del 30 Luglio 2010 (impatto PayBack 1,83% Gennaio-Dicembre 2024 pari a 165,9 milioni di euro). Il payback 1,83 è calcolato al netto del payback 5% (dato effettivo Gennaio-Dicembre 2024: 20,6 milioni di euro)..

° Spesa convenzionata per il confronto con il tetto (cfr. Tab 7.2 colonna G).

° Somma del ticket per ricetta e dell'eventuale quota di compartecipazione sul prezzo del farmaco a brevetto scaduto rispetto al prezzo di riferimento.

A contribuire all'aumento di 159 milioni di € della spesa per la convenzionata c'è l'aumento dei consumi, con oltre 7 milioni in più di ricette, pari all'1,3% di incremento rispetto al 2023.

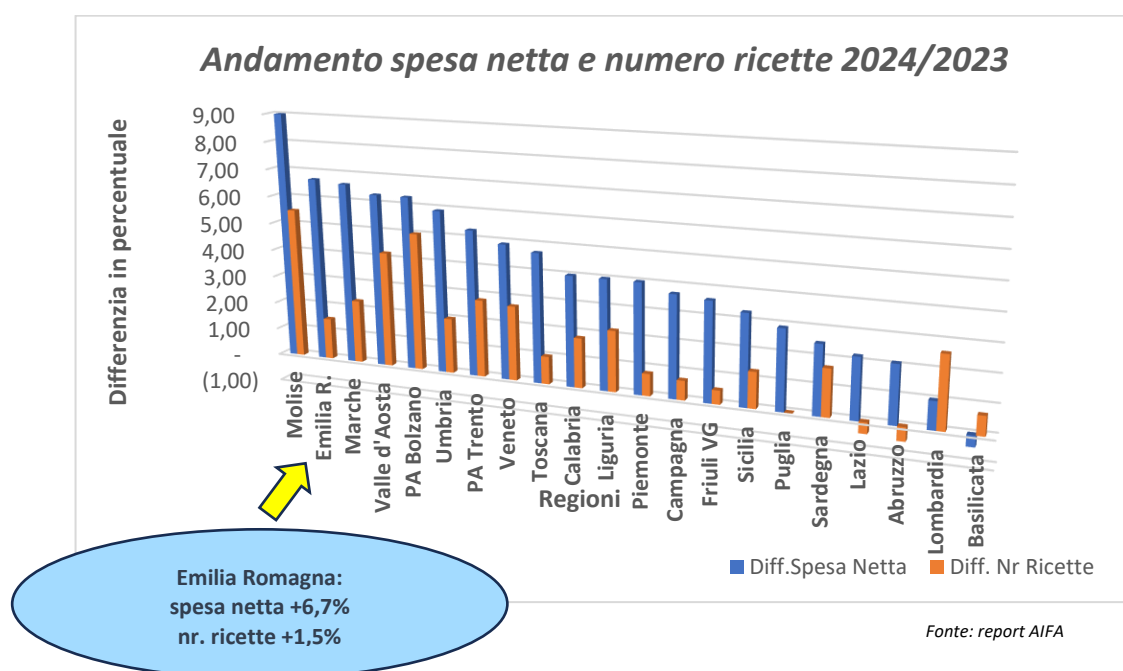
La tabella successiva mostra l'andamento mensile, a livello nazionale, registrato nel periodo gennaio-dicembre del 2024, rispetto agli stessi mesi dell'anno precedente, della spesa farmaceutica



Fonte: report AIFA – Dati Nazionali

Di seguito l'andamento, a livello regionale, registrato nel periodo gennaio-dicembre del 2024, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, della spesa

farmaceutica netta e del numero di ricette.



I consumi, espressi in numero di ricette (575,65 milioni di ricette), mostrano un moderato aumento (+1,3%) rispetto al 2023, andamento altalenante nel corso dell'anno appena concluso; anche l'incidenza del ticket totale (quota di compartecipazione a carico del cittadino) aumenta (+1,4%). Per quanto concerne le dosi giornaliere dispensate, mostrano anch'esse un incremento rispetto allo stesso periodo del 2023 (+1.2%, pari a +287 milioni).

Questo dato è il frutto di una combinazione di fattori, cioè di un aumento del +1,3% del numero delle ricette Ssn, mediamente di valore più alto rispetto al 2023 (netto +2.07%; lordo -2.65%), che contengono medicinali di prezzo lievemente più alto rispetto al 2023, presentando però in media un minor numero di confezioni per singola ricetta (-0.55% rispetto al 2023).

In totale, al 31 dicembre, le ricette sono state 575,65 milioni: in media a 9,6 ricette a cittadino. Ogni cittadino italiano ha ritirato in farmacia in media 17,28 confezioni di medicinali a carico del Ssn, di prezzo medio pari a 7,67 euro.

Le quote di partecipazione mensile a carico dei cittadini sono rimaste invariate a 2,1 euro pro-capite, di cui 0,6 euro ticket fisso e 1,5 euro di compartecipazione, con un'incidenza media del 15,2% sulla spesa lorda, con punte che arrivano fino al 20,2% della Campania e del 19,3% della Sicilia (10,62% in Emilia-Romagna). Complessivamente i cittadini hanno pagato 1.501,9 milioni di euro di quote di

partecipazione sui farmaci, di cui il 70,7% (dato Aifa) dovuto alla differenza di prezzo rispetto al valore di rimborso, avendo richiesto un farmaco più costoso.

Spesa farmaceutica convenzionata a livello nazionale 2020/2024 (in milioni di euro)

	2020	2021	2022	2023	2024	varA/P
Spesa netta	7.616	7.583	7.675	7.700	7.960	3,4%
Ticket	1458	1480,9	1501	1481	1502	1,4%
Sconto farmacie	549	540	541	527	101	-80,8%
N°ricette spedite (mln)	541	553	564	568	576	1,3%

(Fonte, Ministero della Salute AIFA)

Dal 1° marzo 2024 è cessata l'applicazione di una serie di sconti, ferme restando le quote di spettanza per le aziende farmaceutiche sul prezzo di vendita al pubblico dei farmaci essenziali, per malattie croniche ed equivalenti (con esclusione dei medicinali originariamente coperti da brevetto o che abbiamo fruito di licenze derivanti da tale brevetto).

Sempre dal 1° marzo 2024 sono abrogati i commi 532, 533 e 534 dell'articolo 1 della legge 29 dicembre 2022, n. 197 (remunerazione aggiuntiva).

Le farmacie continuano a dare un importante contributo al contenimento della spesa farmaceutica garantendo un risparmio complessivo pari a circa 267 milioni di euro quali sconti di legge, pay-back, trattenute sulla spesa farmaceutica, incremento dei medicinali equivalenti, fornitura di tutti i dati sui farmaci SSN.

Il mercato italiano della farmacia chiude l'anno 2024 con il segno più nei fatturati ma in lieve contrazione nei consumi e lascia al 2025 interrogativi da risolvere e spunti di riflessione da approfondire. A partire proprio dai dati relativi al traffico, che danno in sofferenza il comparto più dinamico sino alla pandemia da covid, quello commerciale. Se sia soltanto contingenza (legata anche a una stagione influenzale nettamente più leggera della precedente, come si desume dai dati sulle vendite di prodotti per la tosse e il raffreddore) oppure un segnale che la concorrenza di canali alternativi come drugstore e parafarmacie (in costante crescita nel numero di punti vendita, vedi Medi-Market o Caddy's) comincia a

erodere volumi e ingressi, è uno dei dilemmi cui occorrerà dare risposta con una certa velocità.

Intanto il consuntivo dell'ultimo anno: nelle 52 settimane del 2024, dati IQVIA, la farmacia totalizza a valori un giro d'affari di 26,6 miliardi di euro (+2,2% sul 2023), per un totale di 2,45 miliardi di confezioni vendute. Il farmaco etico contribuisce alla crescita tanto in valori (+1,8%) quanto in volumi (anche se in modo marginale, +0,4%), l'area commerciale invece progredisce nel giro d'affari (+2,8%) ma rivela una contrazione nei pezzi venduti (-2,2%).

Tra i panieri della libera vendita, soltanto il cura persona mette a segno una doppia crescita di tutto rispetto, +6,1% nei valori e +2,8% nelle confezioni, gli altri comparti invece mostrano incertezze o sofferenze più o meno evidenti: la patient care perde tanto nei fatturati quanto nei consumi (-7,8 e -10,8% rispettivamente), i nutrizionali tengono in valori ma perdono in volumi (-0,4 e -2,3%), gli integratori crescono del 5% nel fatturato ma faticano nei volumi.

Bene, per finire, la veterinaria, che si conferma anche nel 2024 un comparto da tenere in considerazione: +6,8% a valori e +2,2% in unità, per un giro d'affari annuale che sfiora i 500 milioni di euro e vendite che arrivano a 15,6 milioni di pezzi.

In farmacia è cresciuta l'offerta di autoanalisi, telemedicina, vaccinazioni (antinfluenzale, COVID), con una progressiva estensione del ruolo del farmacista. Il 2024 ha rappresentato quindi un anno di consolidamento per il mercato delle farmacie in Italia, con una moderata crescita dei volumi e un'espansione dei valori, favorita da un maggior ricorso a prodotti specialistici e a marchio. La farmacia italiana si conferma un presidio sanitario centrale, con un crescente orientamento alla digitalizzazione, un'offerta di servizi sanitari sempre più ampia per rispondere ad una domanda più esigente da parte dei cittadini.

Dal 1° marzo 2024 è in vigore un nuovo modello di remunerazione delle farmacie sui medicinali erogati in regime di convenzione con il SSN.

Il criterio per tale nuovo modello, stabilito dalla Legge di Bilancio 2024, è quello del superamento della remunerazione in misura percentuale sul prezzo del farmaco a favore della soluzione prevalente nei Paesi dell'Unione europea, basata

su un sistema misto di quote, fisse e variabili, che valorizza l'atto professionale della dispensazione dei medicinali.

Attraverso questa **ridefinizione della remunerazione** il Governo ha voluto dare un forte messaggio per quanto riguarda il futuro dell'attività della farmacia e il ruolo che essa detiene nel servizio sanitario del paese.

La normativa richiamata ha infatti introdotto in Italia, a partire dal primo marzo 2024, un innovativo sistema di remunerazione che aveva visto l'inizio del suo percorso già dal 2012.

Il nuovo modello di remunerazione valuta contemporaneamente il prezzo di vendita dei prodotti ed il numero delle confezioni vendute. Questa modifica intende offrire un approccio più equilibrato e sostenibile alla remunerazione delle farmacie, riconoscendo non solo il valore economico dei farmaci dispensati ma anche il volume di lavoro sostenuto.

Il nuovo approccio segna l'avvento di una nuova era per l'attività di Farmacia, in quanto il nuovo meccanismo ha come obiettivo primario, nell'intenzione del legislatore, di creare le condizioni per rendere possibile il trasferimento dei farmaci tra i diversi canali della distribuzione, in particolare dalla distribuzione per conto a quella di regime convenzionato.

Si renderà possibile in questo modo il trasferimento dei farmaci a medio ed alto costo direttamente distribuibili presso i punti vendita delle farmacie, riportando così i farmaci sul territorio per rispondere concretamente alle aspettative dei cittadini specialmente nelle aree rurali o interne.

Il vantaggio certamente non trascurabile sarà quello di avere in farmacia, in regime convenzionato, farmaci che già conosciamo dalla DpC (Distribuzione per Conto) ma con un servizio al cittadino più efficiente e più immediato grazie anche alla dispensazione capillare attraverso la rete delle farmacie di comunità. Dal punto di vista del farmacista, questo tipo di remunerazione è certamente più gratificante perché gli si riconosce l'atto professionale che viene valorizzato non tanto in base al prezzo ma rispetto a responsabilità, professionalità, consiglio e consulenza che si offre nella dispensazione del farmaco.

Il servizio Sanitario e Sociale della Farmacia viene così proiettato verso il futuro in un ruolo sempre più vicino alle esigenze e necessità del cittadino che diventano punto focale e obiettivo primario.

Una grande soddisfazione a completamento di un percorso partito diversi anni fa e ripreso nel 2021 quando si riconobbe la necessità di rafforzare le farmacie che in quel momento erano impegnate sul fronte della pandemia. Nacque la remunerazione aggiuntiva straordinaria dal terzo quadrimestre del 2021 e prorogata fino a febbraio 2024.

La Legge di Bilancio 2024 ha introdotto una misura significativa nel settore della farmaceutica pubblica, prevedendo il **trasferimento di una parte dei farmaci attualmente gestiti in distribuzione diretta al canale della distribuzione convenzionata**. Tale cambiamento potrebbe avere un impatto rilevante sulla spesa farmaceutica del 2025, con effetti che dipenderanno da una serie di variabili operative e gestionali.

Con l'inserimento di nuovi farmaci nel regime convenzionato, è atteso un aumento della relativa spesa, in quanto questi prodotti saranno erogati tramite le farmacie territoriali, con conseguente applicazione del sistema di remunerazione delle farmacie. Questo incremento potrà incidere sui costi complessivi a carico del Servizio Sanitario Nazionale (SSN).

Parallelamente, si prevede una diminuzione della spesa sostenuta tramite acquisti diretti da parte delle strutture sanitarie, in quanto parte dei farmaci verrà sottratta a tale modalità distributiva.

Il sistema di payback potrebbe subire modifiche rilevanti, poiché il trasferimento di farmaci inciderà sulle soglie e sul calcolo dei rimborsi dovuti alle Regioni e al SSN da parte delle aziende farmaceutiche, alterando gli equilibri finora consolidati.

L'impatto della misura sarà variabile a livello territoriale. Le Regioni registreranno effetti diversi sulla propria spesa farmaceutica in funzione del numero e del tipo di farmaci trasferiti e delle modalità con cui verrà gestita la spesa convenzionata nel contesto locale.

Il superamento o il rispetto dei tetti di spesa – sia per la convenzionata sia per gli acquisti diretti – potrebbe manifestarsi in modo diverso rispetto al 2024. Ciò

potrebbe rendere necessari interventi correttivi o di riallocazione delle risorse nel corso dell'anno.

Tutti gli effetti derivanti da questa riforma saranno oggetto di monitoraggio continuo durante il 2025. L'Agenzia Italiana del Farmaco (AIFA) e il Ministero della Salute effettueranno verifiche periodiche al fine di assicurare il rispetto dei tetti di spesa e il mantenimento dell'equilibrio finanziario del SSN.

Il 10 marzo 2025 è stato approvato dalla Conferenza Stato-Regioni l'Accordo Collettivo Nazionale (meglio conosciuto come **“Convenzione Farmaceutica”**). Questo accordo darà piena attuazione alla farmacia dei servizi, con regole chiare ed uniformi, rafforzando l'assistenza sanitaria di prossimità, ponendo particolare attenzione ai bisogni di salute degli anziani, dei malati cronici e delle persone fragili. Per i cittadini, la Convenzione ha un ruolo cruciale perché assicura un accesso facile ed equo ai farmaci prescritti dal Servizio Sanitario Nazionale su tutto il territorio nazionale, comprese le aree rurali o periferiche; garantisce la continuità terapeutica, grazie al supporto professionale del farmacista che verifica aderenza e corretto utilizzo delle terapie; offre assistenza di prossimità prevedendo e disciplinando l'erogazione di servizi in telemedicina, di test con prelievo di sangue capillare, la somministrazione di vaccini, le attività di prenotazione delle prestazioni di assistenza specialistica ambulatoriale e le attività di partecipazione e collaborazione ai programmi di medicina preventiva, di informazione ed educazione sanitaria. Un importante vantaggio, quindi, della tutela della salute del cittadino. Con la nuova Convenzione i termini “prossimità, formazione e valori umani” saranno peculiarità riconosciute necessarie per strutturare e implementare il ruolo della farmacia quale unità del Servizio sanitario nazionale che offre a tutti, ovunque, un accesso equo ed omogeneo all'assistenza sanitaria. Una fondamentale occasione per riflettere sul ruolo del farmacista nel SSN, che punta sempre più sulla prevenzione per garantire sostenibilità e rispondere alla crescente domanda di salute. Il farmacista diviene sempre più un consulente della salute, capace di guidare il paziente con una comunicazione efficace e proattiva.

Proseguono le **privatizzazioni di farmacie comunali**, visti come assets che possono dare buoni ritorni economici e quindi ottimi strumenti per realizzare entrate finanziarie straordinarie da parte del comune proprietario, così come continuano a crescere le **farmacie di proprietà di catene e in franchising con i network** e si restringe ancora il perimetro degli esercizi che non figurano in alcuna aggregazione: erano il 71% un anno fa e oggi sono il 69%, ossia due punti di meno. In un anno, in particolare, le farmacie appartenenti a catene reali crescono di un punto percentuale, dal 5 al 6%, quelle organizzate in network strong (cioè, con un livello di delega elevato) passano dall'8 al 10% del totale mentre gli esercizi aderenti a network light calano in un anno dal 13 all'11%, in ossequio all'orientamento dominante tra i network che spinge sulle aggregazioni "forti" per accrescere l'attrattività verso i fornitori (Report IQVIA 30 settembre 2024). Un esempio: Dr. Max, player di riferimento nell'ambito degli operatori farmaceutici in Europa, ha rafforzato nel 2023 la sua posizione diventando la seconda catena di farmacie più grande in Italia e in Europa, con una crescita del 20% anno su anno e ricavi pari 4,6 miliardi di euro nel 2023. L'Italia, ultimo paese in cui il Gruppo ha fatto il suo ingresso nel 2018, è tra i Paesi chiave per la crescita delle quote di mercato.

Il settore della **distribuzione intermedia**, che ha attraversato uno dei periodi più difficili degli ultimi decenni, ha caratterizzato il 2024 con ipotesi di concentrazioni e M&A. Sono state avviate azioni di ricerca di partnership e sinergie operative, collaborazioni reciproche che possono portare valore al partner finale, la farmacia. La **fusione tra Cef e Unico**, due principali imprese della distribuzione farmaceutica controllate dai farmacisti, è entrata ufficialmente nelle battute decisive. Lo scorso febbraio, l'assemblea dei soci di Cef ha infatti approvato il conferimento delle attività distributive della Cooperativa alla newco in cui dovrà poi confluire Unico. L'obiettivo sarà quello di dar vita a una realtà ancora più solida e competitiva, capace di valorizzare il patrimonio esistente e affrontare le sfide future del settore. La Legge di Bilancio 2025 ha introdotto **misure indispensabili a garantire la sostenibilità del servizio della Distribuzione Intermedia farmaceutica** nel più ampio contesto sanitario nazionale.

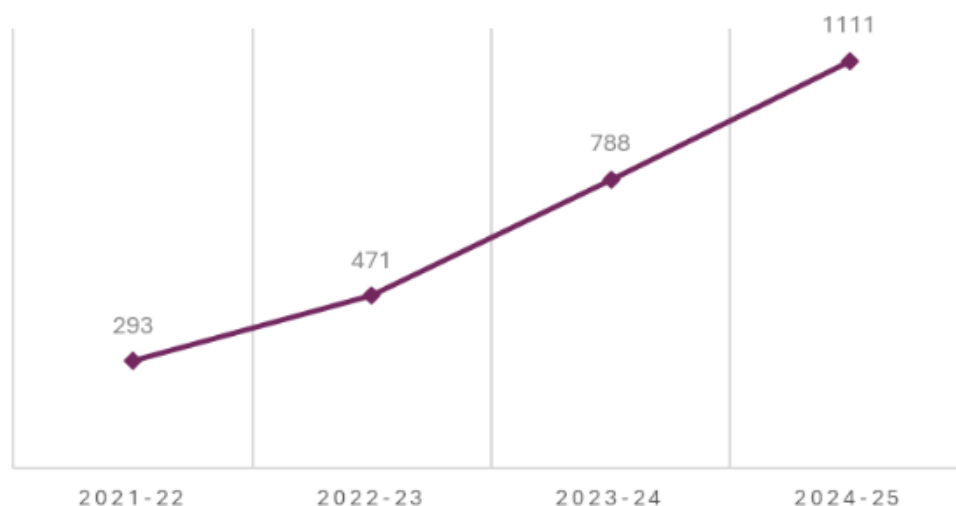
Gli interventi previsti in finanziaria si spera siano soltanto il primo passo di un percorso che, grazie ad una visione strategica di politica sanitaria di Governo, rafforzerà l'intera catena logistico-distributiva del farmaco.

Da anni i Distributori Intermedi attendevano misure tangibili a supporto delle loro Aziende per garantire la sostenibilità del servizio pubblico essenziale svolto e che solo ora, con la Manovra del 2025, potranno finalmente realizzarsi. Si tratta di un importante segnale di attenzione da parte del Governo per la categoria di cui FCR fa parte, che trova ora un primo, concreto sostegno a beneficio anzitutto del bisogno di salute dei cittadini.

Con questa manovra finanziaria la catena logistico-distributiva del farmaco trova un primo, reale sostegno (un incremento della remunerazione pari allo 0,65% sul prezzo dei farmaci SSN di classe A) che si spera configurarsi come l'avvio di un percorso strutturale di attenzione e valorizzazione del servizio pubblico svolto quotidianamente dai Distributori Intermedi. Il nostro comparto, a differenza di altri operatori, ha patito l'assenza di qualsiasi intervento a sostegno dell'indispensabile ruolo avuto anche durante l'emergenza sanitaria generata dal Covid, pur avendo continuato a garantire il servizio alla collettività con margini che da molti anni faticano a coprire i costi operativi delle aziende.

Negli ultimi anni i farmacisti hanno saputo adattarsi ai cambiamenti, rispondendo in maniera immediata ed efficace alle esigenze dettate dalle emergenze sanitarie e dagli squilibri geopolitici ed economici. 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, nella stagione influenzale 2024/2025 sono stati inoculati 873 vaccini in regime SSN e 238 a pagamento.

VACCINAZIONI IN FARMACIA FCR



La possibilità di eseguire test per la ricerca dello streptococco, insieme all'opportunità di somministrare vaccini anti-COVID-19 e antinfluenzali e tamponi antigenici per la ricerca del SARS-CoV-2, è un ulteriore passo avanti nel processo di evoluzione della professione del farmacista. In questo caso, infatti, la farmacia si conferma un presidio fondamentale del Sistema Sanitario Nazionale nella lotta all'antibiotico-resistenza. Ancora una volta abbiamo concretamente dimostrato che le farmacie possono dare un contributo fondamentale all'assistenza sanitaria sul territorio e anche "fuori" in virtù della nostra capillarità e della capacità di lavorare in sinergia con tutti gli attori del sistema sanitario.

Anche nel 2024 FCR ha continuato la sua attività di mecenatismo legata all'ART BONUS. Un investimento di 600 mila euro che va oltre il valore civico. Sostenere la cultura significa fare qualche cosa per la propria città. Le cose belle influenzano positivamente chi ci lavora, chi ci vive e chi le visita. FCR ha sostenuto la Fondazione i Teatri di Reggio Emilia e la Fondazione Palazzo Magnani, perseguendo l'obiettivo comune di contribuire allo sviluppo culturale, civile ed economico della comunità locale. Sono quindi state condivise le finalità di promozione, produzione e diffusione della cultura dell'arte, dello spettacolo e di tutte le espressioni teatrali (di parola, di musica e di danza) e supportate le arti visive attraverso attività espositive e culturali trovando stimolante l'approccio al

dialogo interdisciplinare, il confronto interculturale e le contaminazioni con i diversi saperi.

Nel prossimo triennio continueremo ad avere di fronte delle sfide veramente importanti, in uno scenario economico e sociale sempre fragile ed in costante evoluzione, con scenari occupazionali di crescita della domanda e mancanza di offerta in diversi settori dell'economia. Nel suo ultimo congresso nazionale **ASSOFARM** ha rinnovato gli organi di vertice attribuendo al nostro presidente Andrea Capelli la guida alla commissione per le Relazioni Industriali, confermando il nostro direttore Carlo Bergamini quale componente della stessa commissione, che ha le funzioni di delegazione trattante con le OO.SS. per il rinnovo del CCNL. Fortunatamente sono state realizzate importanti azioni che hanno estremamente valorizzato il ruolo della farmacia sul territorio, azioni che dovrebbero aver permesso al farmacista di diventare il primo collaboratore con il medico di medicina generale nella gestione del paziente e delle sue terapie. Rimane 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 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.

Gli Obiettivi strategici per il triennio 2025/2027

FCR presenta pertanto il suo Piano Programma, così come previsto dallo statuto e che accompagna il bilancio pluriennale di previsione, approvato insieme con il bilancio consuntivo dell'esercizio precedente; il piano-programma è un atto di "indirizzo politico amministrativo", che continua ad evidenziare difficoltà nell'anticipare con certezza le variazioni e le evoluzioni del settore sopra descritto 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 ma soprattutto a causa delle incertezze "economiche mondiali". I valori 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. Viviamo ormai da anni la difficoltà anche nel reclutare personale farmacista laureato ed iscritto all'ordine e sempre di più dovremo quindi affiancare al farmacista altre figure professionali. Cambieranno dunque le Farmacie ed FCR sarà in prima linea a guidare ed interpretare questo cambiamento.

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, estendendo l'offerta, investendo su innovazioni organizzative e tecnologiche, migliorando il rapporto con la clientela, ristrutturando e riposizionando le proprie sedi, chiedendo la delocalizzazione di sedi farmaceutiche nella biennale revisione della pianta organica da parte del Comune ed ampliando la proposta di nuovi servizi alla clientela. Tutte le forze sono quindi dirette a tutelare la posizione competitiva di mercato raggiunta negli anni. Adesso più che mai è il momento di guardare avanti. La capacità organizzativa che FCR ha dimostrato nelle recenti emergenze può e deve essere replicata per ricercare nuove opportunità e progettare soluzioni innovative. I diversi settori di FCR devono lavorare sulle proprie specificità cogliendo contemporaneamente quanto di meglio la nostra diversificazione ci offre. Le politiche di Transizione 4.0 e ora 5.0,

il PNRR, la stessa revisione delle norme per la remunerazione della dispensazione dei farmaci (avvenuta a partire dal mese di marzo 2024), il rinnovo della “convenzione farmaceutica” nazionale (siglato dalla conferenza Stato-Regioni nel recente mese di marzo 2025) , 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 dispensa solo prodotti ma anche e soprattutto consulenza.

Ed è proprio su questo fronte, quello del personale, che FCR desidera, nel prossimo triennio, pianificare e definire importanti piani di sviluppo. Oggi è una priorità ineludibile, in un mondo dove i cambiamenti e la concorrenza sono sempre più pressanti e l’aggiornamento delle competenze diviene inevitabile.

Abbiamo avviato un nuovo progetto di **Employer Branding**, un’attività trasversale che accresce e rafforza i valori, l’immagine, e l’appeal di FCR sul mercato del lavoro in modo di attrarre e fidelizzare risorse motivate e di talento. Si introducono così una serie di strumenti ed attività che devono agire in primis sulla cultura ed organizzazione aziendale in modo coordinato attraverso un effettivo adeguamento continuo delle competenze, un aumento della motivazione e della fidelizzazione delle persone.

Infine, sempre sul tema risorse umane, è giusto evidenziare come il triennio sarà interessato dalle trattative per il **rinnovo del contratto nazionale** scaduto a fine dicembre 2024 e che si inserisce in un contesto di profonda trasformazione del settore, dove la riforma legislativa della “farmacia dei servizi” ridefinisce le funzioni e la gestione della farmacia nell’erogazione di servizi sanitari oltre alla tradizionale dispensazione dei farmaci.

Una delle attività economicamente rilevanti di FCR, la **distribuzione intermedia**, 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 e regionale; 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 e per ultima, ma

non per criticità, la carenza dei farmaci tema su cui le associazioni nazionali e il ministero stanno lavorando congiuntamente per fare in modo che la distribuzione intermedia, anello centrale della filiera, possa continuare a svolgere il servizio pubblico a supporto delle farmacie e a tutela della salute dei cittadini.

Nel primo anno di Piano, l'Azienda prosegue le attività previste nell'ambito di progetti legati a importanti investimenti fondamentali per sostenere e rafforzare il volume di fatturato raggiunto. Gli sforzi non saranno banali in quanto le risorse aziendali saranno impegnate in operazioni straordinarie di analisi, di riorganizzazione degli spazi, ristrutturazione e ampliamento di farmacie cittadine, investimenti strutturali e strumentali nel magazzino di distribuzione intermedia, sviluppo di nuovi software per la divisione farmacie, per il SIDS e per i magazzini di distribuzione intermedia, avvio della fase operativa del progetto di sostituzione del sistema ERP.

Per consolidare il nuovo fatturato acquisito e potenziare i servizi sarà quindi di primaria necessità organizzare nuovi interventi formativi per investire sempre più nel capitale umano dell'Azienda, nel welfare aziendale, per concentrarsi poi subito su nuovi progetti di evoluzione tecnologica e strutturali necessari per far fronte e anticipare le trasformazioni di mercato descritte.

L'Azienda continuerà quindi a pianificare strategie di tipo commerciale, operativo, finanziario, tenendo conto dell'ambiente di riferimento e programmando le risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo aziendale, di costante crescita del volume di affari e di difesa della redditività attraverso:

- la ricerca di nuove opportunità di mercato e il rafforzamento di quelle già conquistate, con particolare attenzione al rafforzamento delle partnership pubblico/pubblico, ma anche con lo studio e la sperimentazione di nuovi modelli di gestione pubblico/privato, nei limiti e nel rispetto della normativa;
- lo studio della possibilità di acquisizione non solo di nuove gestioni ma anche di nuove titolarità: le privatizzazioni dei comuni limitrofi e le concentrazioni delle proprietà private in capo a gruppi e catene mettono l'Azienda nelle condizioni di doversi confrontare con l'ipotesi di nuovi allargamenti del perimetro dell'attività valutando eventuali nuovi strumenti in conformità alle norme per gli enti pubblici.

- il riposizionamento del marchio aziendale per sottolineare il contributo di valore aggiunto riversato a sostegno delle politiche di welfare dell'amministrazione comunale, rafforzando e rilanciando il progetto di Welfare Culturale, continuando ad utilizzare anche la leva fiscale dell'Art Bonus;
- il sostegno dei risultati economici aziendali come rappresentato nel piano 2025-2027 di seguito descritto, con l'obiettivo di incrementare costantemente nel triennio il volume d'affari;
- il costante controllo e il raggiungimento dell'equilibrio non solo economico ma anche finanziario;
- il monitoraggio dell'andamento dei costi dei servizi socio-assistenziali ed il coordinamento con l'area di Pianificazione e Welfare del Comune proprietario al fine di analizzare ed integrare correttamente il contributo dell'Amministrazione Comunale in attuazione del contratto di servizio;
- lo studio della possibilità di ampliamento dei servizi alla persona affidati dal Comune proprietario all'Azienda Speciale, in coerenza con lo statuto aziendale e con la normativa vigente sui Servizi Pubblici Locali, con particolare riguardo ai servizi a valenza economica e maggiormente remunerativi, allo scopo di efficientare il servizio per i cittadini ed al contempo di aumentare la capacità reddituale di FCR per poter contribuire con un apporto maggiore ai progetti di welfare affidati dall'Amministrazione Comunale;
- eventuale ricorso del finanziamento a breve quale strumento di gestione del debito corrente, senza escludere potenziale utilizzo del debito a medio 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;
- ampliamento dell'immobile di proprietà destinato alla gestione della logistica del settore di distribuzione intermedia del farmaco con l'obiettivo di inserire nuove referenze, gestire al meglio gli spazi, introdurre nuove tecnologie e aumentare i livelli di sicurezza;

- adeguamento dei processi interni e delle infrastrutture tecnologiche per adeguarsi all'entrata in vigore del nuovo sistema europeo di verifica anticontraffazione dei farmaci definitivamente fissato al mese di febbraio 2027. Il Regolamento delegato (UE) 2016/161 del 2 ottobre 2015 rappresenta un passo avanti significativo nella lotta alla contraffazione dei medicinali e nella tutela della salute pubblica. Ogni confezione di farmaco sarà dotata di un codice univoco identificativo e di un sigillo antimanomissione. Questi elementi garantiranno la tracciabilità del prodotto lungo tutta la catena di distribuzione, dalla produzione al paziente finale. Sono già in fase di analisi avanzata le attività (tecnologiche, organizzative ed infrastrutturali) necessarie per gli adeguamenti finalizzati al recepimento delle nuove norme;
- sostituzione del sistema gestionale ERP aziendale con l'obiettivo 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;
- adeguamento delle risorse e potenziamento delle attività per tutelare la cybersecurity aziendale e attuazione delle norme NIS2;
- predisposizione di un nuovo piano di ammodernamento e ristrutturazione infrastrutturale degli uffici e della sede;
- aggiornamento dello Statuto Aziendale in coerenza con la normativa vigente da parte dell'Amministrazione proprietaria, per gli opportuni aggiornamenti normativi e per efficientare e migliorare i sistemi di amministrazione e di controllo, con particolare riguardo al superamento della divisione tra consiglieri effettivi e consiglieri supplenti nel Consiglio di Amministrazione, all'aggiornamento normativo per l'adeguamento della procedura di nomina del direttore, all'aggiornamento dell'oggetto sociale in coerenza con gli aggiornamenti dei contratti di servizio, ed all'introduzione della previsione di una Società di Revisione con conseguente aggiornamento delle funzioni del Collegio dei Revisori.

Obiettivi aziendali per il 2025-2027 per Aree Strategiche di Business

Divisione farmacie

Il 2024 è stato il primo anno pieno di esercizio delle 3 nuove Farmacie Comunali a gestione diretta inaugurate nel 2023, presso la stazione AV Mediopadana e nelle zone industriali di Mancasale e Corte Tegge: la forza della rete delle 31 farmacie è 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.

Anche le farmacie subiscono quotidianamente il disagio della carenza dei farmaci; l'AIFA fornisce informazioni utili su come gestire i casi in cui un medicinale richiesto dal paziente risulta per la farmacia "mancante" o "carente" nel circuito di distribuzione e mette a disposizione un elenco di medicinali carenti che viene aggiornato almeno due volte alla settimana per consentire ai farmacisti di prestare supporto e consiglio costante ai clienti.

Come indicato precedentemente la **legge di bilancio del 2024** ha introdotto un sistema misto di remunerazione per le farmacie italiane che ha portato notevoli novità nel settore. Dal 1° marzo 2024 è stato introdotto un nuovo sistema di misto a quote variabili e fisse di calcolo della remunerazione, che considera sia il prezzo dei farmaci sia il numero di confezioni vendute.

Nel corso del 2024 le 31 farmacie aziendali hanno beneficiato delle importanti scelte di investimento fatte nel periodo precedente (nuovi servizi, ristrutturazioni, trasferimenti di farmacie, aperture, evoluzioni tecnologiche, formazione) per accrescere ulteriormente il volume di affari (+5% di fatturato, +1.5% nr. ricette).

Siamo sempre più consapevoli che il volto della farmacia stia cambiando, la **farmacia dei servizi** si sta consolidando e conferma il ruolo della farmacia come

presidio sanitario sul territorio. Lo scorso 15 luglio 2024 la regione Emilia-Romagna ha reso noto l'accordo stipulato con le organizzazioni rappresentanti di categoria per rendere ulteriormente operativa la *farmacia dei servizi*. Tra i progetti finanziati vi sono la promozione dell'uso corretto degli antibiotici anche mediante lo sconfezionamento dei prodotti farmaceutici, lo svolgimento di prestazioni cardiologiche come ECG e Holter e il monitoraggio dell'aderenza in pazienti affetti da BPCO. La farmacia non è quindi solo un presidio per il territorio ma sempre più un punto di riferimento per il cittadino: quando ha bisogno di fare un elettrocardiogramma, quando deve gestire le terapie per le malattie croniche, quando deve prendere gli antibiotici. E il futuro la vedrà protagonista anche nella telemedicina, servizio importante specialmente nei territori più fragili e lontani dai centri urbani. Le farmacie FCR hanno già attivi il servizio Holter Pressorio ed Elettrocardiogramma.

Sono inoltre attivi i servizi di **vaccinazione antinfluenzale, anti covid-19 e il test streptococco** oltre che serate informative appositamente dedicate a temi attuali di salute e di benessere organizzate all'interno degli spazi messi a disposizione nelle farmacie aziendali a cui la cittadinanza sta partecipando con entusiasmo.

Ormai è passato un anno dal lancio di **FCR App** una innovativa applicazione che mira a semplificare la vita quotidiana, offrendo un facile accesso a una vasta gamma di servizi, vantaggi e consigli pensati appositamente per la propria clientela che dispone ora anche di un nuovo strumento fidelity.

Tutti strumenti di crescita e di evoluzione della professione dove, si ricorda, un fattore ora critico è la carenza di personale avvertita in tutti gli ambiti sanitari. Un fenomeno che può essere legato ad un aumento del fabbisogno legato allo sviluppo dei nuovi servizi, ad un generale calo demografico e ad una visibile crisi all'interno della professione.

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. Necessario quindi continuare ad accrescere le opportunità dell'investimento in **FCR App** (maggiore interazione con il cliente, facilità di acquisto, fidelizzazione, personalizzazione dell'esperienza di acquisto, nuova clientela) e del nuovo progetto del sistema di fidelizzazione, studiando le opportunità per offrire alla clientela nuove soluzioni sempre più personalizzate garantendo costantemente la centralità del cliente per l'Azienda e per il personale dedicato alla vendita.

2. **Ampliamento degli spazi della farmacia Ospedale H24:** nel corso del 2025 si libereranno gli spazi che erano stati dati in comodato gratuito all'ASL come previsto dalla convenzione per la concessione del diritto di superficie dell'area. Ora questi spazi si rendono necessari per ampliare l'area vendita della farmacia che ha avuto uno sviluppo importante di fatturato e riscuote sempre maggiore fiducia da parte della clientela. La ristrutturazione sarà importante e avrà l'obiettivo oltre che ampliare lo spazio espositivo, le referenze e la loro visibilità anche di riservare comode aree ai servizi quotidiani e di continuità, allo stoccaggio merce, e ai dipendenti con spazi condivisi e personali e zona per il turno notturno.
3. **Ristrutturazione ed ampliamento degli spazi della farmacia Orologio presso il centro commerciale le Querce:** l'obiettivo è quello di ottimizzare e valorizzare gli spazi da un punto di vista organizzativo, strategico e comunicativo con interventi sul layout e su nuove tecnologie di servizio, anche valutando progetti di ampliamento delle superfici accessorie attraverso un piccolo edificio di nuova costruzione, non essendo disponibili nuove metrature nelle costruzioni esistenti.
4. **Avvio del progetto di analisi per la futura ristrutturazione ed eventuale ampliamento degli spazi della farmacia Centrale di piazza Prampolini,** con la possibilità di investimento sul laboratorio galenico e l'allargamento degli spazi dei servizi nell'immobile di proprietà Comunale: FCR può sviluppare con l'amministrazione comunale un progetto di spazio di comunità destinato alla salute e al benessere rivolto ai cittadini residenti in Centro Storico, così da collaborare fattivamente al rilancio del centro cittadino, contribuendo

fattivamente al progetto di insediamento di un presidio socio-sanitario in centro storico, in coerenza con le linee di mandato dell'Amministrazione Comunale, da attuarsi in collaborazione con gli altri attori pubblici e privati.

5. **Trasferimento della farmacia di Ospizio**, cogliendo l'opportunità di integrare la farmacia nella nuova Casa della Comunità prevista all'interno del progetto di PNRR nel Piano di riqualificazione Urbana di Ospizio.
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 e il restyling delle insegne.
7. Riorganizzazione ed intensificazione dei programmi di **formazione professionale e motivazionale 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. A questa continua crescita professionale occorre affiancare anche una necessaria crescita motivazionale e di senso di appartenenza in quanto funzionale ai fini di implementare corrette politiche di gestione, corretti sistemi operativi e per dosare gli interventi in modo da aumentare la soddisfazione di ciascuno. Nel corso del 2025 terminerà il corso dedicato ai **dipendenti non laureati** in farmacia che ha visto il suo esordio nel corso del 2023, verrà avviato il corso di formazione evoluta dei direttori di farmacia e continueranno i periodi corsi di formazione e aggiornamento.
8. Continua evoluzione 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 che da sperimentali stanno diventando effettivi, 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 FCR sta continuando a realizzare 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. Sarà per questo necessario rinnovare il parco strumenti di telemedicina di alcune farmacie ed investire in apposite attività di marketing per comunicare la disponibilità dei servizi e le modalità di prenotazione.

9. **Sviluppo di nuovi strumenti software:** il sito del Servizio di Informazione Scientifica “FCR Informa” ha recentemente concluso l’investimento in ambito software, dotandosi di una nuova veste grafica pensata per ospitare nuovi contenuti relativi ai corsi FAD, area formazione e area legislazione. È ora necessario potenziare anche l’Agenda dei Servizi, al fine di supportare adeguatamente il percorso intrapreso di “presa in carico del paziente” e lo sviluppo della telecardiologia.
10. Con la determina n. 4913 del 12/03/2025 della Regione Emilia-Romagna sono state assegnate le ultime due sedi farmaceutiche vacanti di Cavazzoli e di Masone. Al termine di questa assegnazione FCR auspica che l’Amministrazione Comunale avvii la **riforma complessiva della pianta organica**, che è rimasta pressoché invariata dal 2012, anno di inizio del cd. “decreto Monti”, in vista della procedura di **revisione biennale prevista per il 2026**, anche avvalendosi di consulenze urbanistiche specializzate. Tenendo conto sia delle evoluzioni normative in materia di servizio farmaceutico che delle mutate necessità della popolazione, garantendo una distribuzione equa ed efficiente dei nuovi servizi in farmacia, considerando soprattutto i cambiamenti della conformazione e dei comportamenti della popolazione residente, la pianta organica è lo strumento fondamentale per efficientare e migliorare il servizio ai cittadini.

Network “LeComunali” – la Rete delle Gestioni Per Conto

Di particolare rilievo per lo sviluppo strategico delle partnership aziendali è stato il lancio nel 2022 del progetto del nuovo NETWORK di farmacie pubbliche “LeComunali”, un marchio registrato di proprietà di FCR.



Il progetto è stato presentato ai Sindaci dei Comuni aderenti all'accordo di collaborazione per la gestione a Rete di Farmacie Comunali che ha visto di

recente un significativo allargamento, ed è messo a disposizione di tutte le farmacie comunali facente parti della rete, indipendentemente dalla forma di gestione applicata dai diversi comuni, sia attraverso una Azienda Speciale, sia per le farmacie gestite in economia direttamente quale servizio farmaceutico interno del comune titolare.

Nel 2023 due nuove Farmacie Comunali “LeCo” si sono aggiunte al gruppo: Pratissolo di Scandiano e Villa Aiola di Montecchio.

A settembre 2024 il Comune di Scandiano ha dato vita alla nuova **Azienda Speciale Farmacie Comunali Scandiano (FCS)**, a cui dal 01 gennaio 2025 è stata trasferita la gestione delle proprie tre farmacie, fino ad oggi gestite direttamente in economia tramite proprio personale dipendente. Nuovo direttore dell'Azienda Speciale FCS è stato nominato Carlo Bergamini, rafforzando la partnership tra gli enti pubblici dell'accordo di rete, FCR ha così messo a disposizione del network il proprio know-how in attuazione degli indirizzi dati dal consiglio comunale. Nel corso del prossimo triennio la nuova Azienda Speciale FCS potrà essere messa a disposizione degli altri comuni limitrofi aderenti alla rete LeComunali trasformandosi in Azienda Speciale Consortile, prevedendo anche la partecipazione al consorzio di FCR. Questo strumento di gestione rafforza la gestione pubblica delle farmacie di proprietà comunale aderenti alla rete, offrendo una forma a completo controllo dell'amministrazione proprietaria ma allo stesso tempo fornendo quell'autonomia imprenditoriale che consentirà di efficientare e migliorare la gestione ed implementare i servizi per i cittadini.

Il **Comune di Campegine**, come annunciato, ha già attivato l'adesione al network per convenzionare la gestione della farmacia comunale di nuova istituzione,

prevista dalla propria revisione della pianta organica del 2024. È tuttora in corso il recepimento di tale richiesta da parte di tutti i comuni convenzionati (il comune di Reggio Emilia ha già deliberato favorevolmente in data 8 aprile 2025). La nuova Farmacia Comunale di Campegine entrerà in funzione entro il mese di novembre 2025 attraverso il supporto di FCR per tutte le fasi di progettazione e allestimento. L'obiettivo nei prossimi anni è di consolidare ed ampliare la rete delle farmacie comunali in gestione per conto di altri Comuni, favorendo e proponendo l'adesione al network e alla convenzione ad altre amministrazioni comunali dell'area vasta emiliana.

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 corso del 2024 ha acquisito nuovi clienti sia nel comparto delle farmacie pubbliche che in quello delle farmacie private. Tuttavia, i primi mesi dell'anno sono stati condizionati da una flessione del mercato, dovuta a una bassa incidenza di patologie. Nel corso dell'anno, le vendite hanno registrato un progressivo miglioramento, riuscendo quasi a compensare completamente il calo del primo trimestre. Il magazzino pubblico ha ulteriormente consolidato le forniture alle farmacie pubbliche in Emilia-Romagna rinforzando il rapporto e migliorando il livello di servizio verso i clienti aderenti al bando di gara Regionale Intercent-ER. Le parafarmacie della Grande Distribuzione, nonostante un'importante difficoltà nel mantenere gli esercizi aperti per tutto l'orario degli ipermercati a causa della carenza di farmacisti, hanno comunque mantenuto una performance costante. I risultati dell'anno 2024 in termini di fatturato hanno trapiuguardato quelli del 2023 con una flessione degli acquisti della GDO e una speculare crescita di quelli dei clienti farmacie.

Il periodo che sta attraversando la distribuzione intermedia è sicuramente uno dei più difficili degli ultimi anni. Aumentano i costi organizzativi, in particolare di quelli legati al trasporto, alle utenze, alle materie prime e al personale. La distribuzione intermedia rimane quindi l'anello più debole della filiera del farmaco, anello che peraltro è quello che permette la maggior parte delle attività che attraverso la rete delle farmacie vengono offerte ai cittadini/pazienti sull'intero territorio nazionale; senza la distribuzione intermedia la grande trasformazione che sta vivendo la sanità territoriale e in particolare l'evoluzione che sta vivendo la farmacia italiana non è possibile.

Si è accolta con favore l'ultima manovra finanziaria della legge di Bilancio 2025 che ha definito una riduzione del margine dell'industria farmaceutica sul prezzo dei farmaci di classe A dal 66,65% al 66% e un aumento della quota spettante ai grossisti dal 3% al 3,65%, oltre a un contributo di 0,05 euro per confezione per gli anni 2026 e 2027. Queste misure vengono ritenute essenziali per la stabilità del comparto della distribuzione intermedia.

Si segnala inoltre che a tutt'oggi l'Agenzia Regionale Intercent-ER non ha ancora pubblicato la procedura aperta per distributori di farmaci e parafarmaci e altri prodotti per le farmacie comunali della regione Emilia-Romagna. FCR è risultata affidataria, in RTI insieme con Ravenna Farmacie srl, nel 2021, della precedente procedura per la fornitura del LOTTO 1 nel limite del 60% del suo importo e per ordinativi di fornitura avviati indicativamente a gennaio 2022 per una durata pari a 6 mesi. Si ritiene pertanto che tali ordinativi saranno prorogati per ulteriori 6 mesi nelle more della individuazione del nuovo Fornitore da parte dell'Agenzia Regionale Intercent-ER come indicato nell'accordo quadro sottoscritto in data 10/12/2021. È intenzione di FCR verificare la possibilità di gestire la fornitura diretta tra aziende pubbliche attraverso un accordo ex art. 15 L. 241/1990, partendo dall'attuale esperienza positiva di fornitura dell'accordo Intercent-ER alle aziende e farmacie pubbliche della regione in RTI con Ravenna Farmacie srl, offrendo anche alle altre farmacie pubbliche una opportunità di partnership pubblico/pubblico non esclusiva. Nell'attesa della pubblicazione della nuova gara Intercent-ER riteniamo corretto esporre l'evoluzione del fatturato della divisione,

negli anni 2025-2026, lasciando inalterata l'attività di fornitura e servizi ora svolti per le farmacie comunali della regione nostre clienti tramite l'accordo Intercent-ER.

L'obiettivo del magazzino pubblico, dal punto di vista commerciale, è quello di mantenere e rafforzare le posizioni raggiunte auspicando un aumento, alla fine triennio 2025-2027, per arrivare ad un volume di affari di 96,5 milioni di euro. Tale crescita 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.

Considerando gli ostacoli sopra descritti che non sono solo preoccupazioni ma sfide concretamente presenti già oggi, nel triennio 2025-2027 sarà necessario compiere importanti investimenti sul personale, nella formazione, nella selezione e realizzare necessari investimenti strutturali ed evolutivi.

Di seguito le azioni:

1. Organizzazione aziendale e miglioramento dei processi nei settori commerciali e logistici della catena distributiva, operando contemporaneamente su nuovi inserimenti strategici, sulla qualità e quantità dei servizi forniti e sul 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. Per quanto riguarda gli spazi, come indicato in precedenza, si è dato avvio a studi di fattibilità per l'ampliamento dell'immobile dedicato alle due divisioni della distribuzione intermedia;

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. La possibilità di collaborazione con le altre aziende pubbliche della Regione, proponendo la creazione con un accordo ex art 15 della legge 241/90 di una rete d'impresa delle farmacie comunali dell'Emilia-Romagna, partendo dall'esperienza positiva di R.T.I. con Ravenna Farmacie srl per la partecipazione al bando Intercent-ER ed offrendo l'adesione alle altre aziende e farmacie pubbliche presenti in regione: collaborazione gestionale e commerciale con le farmacie pubbliche presenti sul territorio regionale per creare sinergie di *network* per rafforzare sul mercato la presenza delle gestioni pubbliche.

Il **magazzino ospedaliero** di FCR - che si occupa delle vendite a strutture sanitarie pubbliche e private - nell'anno 2024 ha definitivamente superato totalmente il condizionamento legato al coronavirus che aveva messo in crisi il settore sociosanitario negli anni precedenti.

Nel frattempo, però, le importanti tensioni a livello internazionale causate principalmente dal conflitto in Ucraina hanno determinato una forte difficoltà da

parte delle ditte produttrici nel reperire principi attivi ed anche i materiali di packaging (ad esempio carta, alluminio e plastica) e di conseguenza un rilevante aumento dei costi delle lavorazioni e dei trasporti che ha portato a un incremento nei prezzi sia dei farmaci che dei parafarmaci.

Questa situazione ha indirizzato alcune strutture verso altri fornitori nell'intento di ricercare materiali di consumo più convenienti (direttamente presso le aziende o prodotti alternativi anche se di minore qualità) per poter risparmiare sull'acquisto.

La complessità logistica e le interruzioni nella catena di approvvigionamento hanno inoltre determinato una forte carenza di medicinali sul mercato (le carenze dichiarate in AIFA nel corso dell'anno continuano a crescere sensibilmente).

Nonostante ciò, sono state messe in atto diverse strategie e sono state pianificate azioni per garantire alle strutture sanitarie la fornitura di medicinali e parafarmaci, ricercando adattamenti alle mutevoli condizioni del mercato.

Recentemente, la carenza di soluzioni saline per via endovenosa è diventata un problema critico a livello globale. Questo deficit ha assunto proporzioni allarmanti e rappresenta una seria preoccupazione per il settore sanitario, influenzando la disponibilità di trattamenti essenziali e mettendo a rischio la qualità delle cure per i pazienti. La carenza di soluzioni saline è emersa a causa di problemi nella produzione e di un aumento significativo della domanda. Le difficoltà nella produzione includono interruzioni nelle linee di assemblaggio e carenze di materie prime, mentre la domanda crescente è attribuibile all'incremento delle procedure mediche e alla gestione di emergenze sanitarie globali.

Come più volte dichiarato, nel periodo post pandemia, si è inoltre rivelato in maniera preoccupante il problema della carenza del personale infermieristico nelle strutture sanitarie. Anche nell'anno 2024, la mancanza di personale infermieristico, ha nuovamente fatto emergere un grande interesse da parte delle strutture sanitarie verso le macchine utilizzate per il confezionamento di farmaci in dose unitaria. Questa innovazione consente alle strutture di ricevere farmaci pronti all'uso, ottimizzando il tempo dedicato alla preparazione e consentendo di concentrarsi su attività primarie. Tuttavia, la cautela di molte strutture nell'adozione di queste macchine, a causa dei costi elevati e delle conoscenze

tecniche necessarie per il funzionamento, ha spostato l'evoluzione dei progetti verso l'esternalizzazione di questo servizio.

Analizzando i risultati dell'anno concluso, il 2024, evidenziamo come la strategia commerciale stia continuando a produrre quanto pianificato nonostante le enormi difficoltà di carenza farmaci sopra descritta.

L'obiettivo sarà quello di raggiungere alla fine del triennio del piano 2025-2027 un volume di affari di 42,5 milioni di euro, 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. Attuazione di interventi di aggiornamento dei processi logistici e distributivi per arrivare a recepire, quanto indicato dalla direttiva europea anticontraffazione 2011/62/UE (FMD – falsified medicines directive). Cambiano in sostanza le regole di protezione di autenticità per tutti quei prodotti che ricadono nel campo della FMD, ovvero i medicinali soggetti a prescrizione. Secondo quanto previsto dal regolamento, d'ora in avanti le confezioni dovranno essere dotate delle cosiddette "safety feature", ovvero di un identificativo univoco e di un dispositivo antimanomissione (Atd, anti-tampering device) che contiene quattro dati (codice prodotto, numero seriale, numero del lotto, data di scadenza) ed è inserito all'interno di un barcode visibile sulla confezione. Mentre il sistema antimanomissione non è altro che un dispositivo a garanzia dell'integrità della confezione, che una volta aperta non può più essere richiusa come in origine;

6. Allargamento degli spazi disponibili per lo stoccaggio della merce e per l'allestimento degli ordini, soluzione percorribile con l'ampliamento dell'immobile dedicato alle due divisioni della distribuzione intermedia;
7. Investimento in nuovi progetti di evoluzione tecnologica e di processo sia del sito che delle modalità di allestimento e distribuzione del farmaco, sviluppi necessari per far fronte e anticipare le trasformazioni di mercato;
8. 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.

L'Azienda ha avviato alcuni progetti di formazione rivolti al personale di magazzino con l'obiettivo di rafforzare lo sviluppo personale (la gestione del tempo, la comunicazione, la leadership), la formazione soft skills (la gestione dello stress, la risoluzione dei conflitti), la crescita professionale intesa come capacità di gestire le risorse contribuendo allo sviluppo del gruppo

E-Commerce - 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.

In Italia il 2024 si è chiuso con un traguardo significativo per il settore online del farmaceutico, che ha superato per la prima volta la soglia di un miliardo di euro in fatturato (dati IQVIA). Complessivamente, il mercato ha registrato una crescita del 16% rispetto al 2023 con quasi 89 milioni di confezioni vendute (+12,5%).

Di contro, la prevalenza degli e-retailer del pharma ha ebitda modestissimi o è in perdita, ma ci sono operatori con chiare strategie che puntano ad aggregazioni e a sviluppare modelli non basati soltanto sul prezzo più basso ma sul miglioramento dei servizi al cliente in termini di consulenza, puntualità, fidelizzazione e di

efficienza delle piattaforme. I grandi player hanno inoltre magazzini di distribuzione dedicati solamente all' e-commerce e incrementato gli investimenti pubblicitari rendendo il mercato ancora più competitivo. La competizione con queste grandi piattaforme generaliste e internazionali, dotate di risorse tecnologiche e logistiche superiori, rende difficile per gli operatori italiani indipendenti ritagliarsi spazi significativi di mercato, soprattutto in assenza di strategie digitali strutturate e importanti investimenti in innovazione.

Questa forte concorrenza ha generato principalmente un aumento del costo unitario della pubblicità online che sta incidendo nel calo "di posizione" del brand Saninforma, e ha ridotto il traffico organico del sito in arrivo dai motori di ricerca. La divisione e-commerce di FCR sta attraversando una fase complessa, segnata dalle criticità precedentemente evidenziate, che stanno incidendo negativamente sulle performance complessive. L'intensificarsi della concorrenza da parte di operatori digitali altamente specializzati, capaci di sostenere anche lunghi periodi di bassa o nulla redditività, unito a una strategia di marketing online che si è progressivamente dimostrata meno efficace, ha determinato una significativa perdita di visibilità e competitività per l'offerta on-line di FCR.

Alla luce di questo scenario, si rende necessario un ripensamento strategico della divisione, valutando una possibile integrazione più stretta con le altre aree commerciali dell'azienda, al fine di attivare sinergie in grado di rilanciarne lo sviluppo. Tuttavia, un simile percorso potrebbe comportare inevitabilmente il reindirizzamento di risorse oggi dedicate alle attività core, nelle quali l'azienda continua a distinguersi e a garantire una crescita sostenibile e coerente. Tale scelta richiede quindi un'attenta valutazione dell'equilibrio tra innovazione e investimento della divisione e-commerce e consolidamento delle eccellenze esistenti.

Servizi Socio-Assistenziali

Il lavoro svolto dallo staff aziendale preposto nell'area dei Servizi alla persona di FCR, in stretto raccordo con l'Area Cura della comunità e della città sostenibile del

Comune di Reggio Emilia, è costantemente rivolto, da un lato, all'efficientamento complessivo dei costi ed alla razionalizzazione della spesa, dall'altro, alla generazione di soluzioni innovative nell'ottica della realizzazione di un sistema di welfare comunitario, partecipato, dialogante.

La costruzione di **soluzioni innovative e co-progettate con il territorio** trova evidenza nel processo di rivisitazione del sistema socio-occupazionale per persone adulte con disabilità, che vedono la nostra città impegnata in una sperimentazione di grande rilievo e sostanzialmente unica nella regione, nella coprogettazione con alcuni enti del terzo settore di nuovi percorsi in favore della residenzialità emancipata per adulti con disabilità, nella coprogettazione avviata per ridefinire gli oggetti e gli interventi in favore di persone minorenni e delle loro reti familiari. Il contributo di FCR, a fianco del Comune, nell'esplorare nuovi e innovativi modi di fare sociale si traduce in un impegno concreto nei contesti cittadini, per renderli capaci di accogliere tutti e tutte, promuovere competenze professionali generative e in grado di attivare dialoghi tra sistemi, e costruire relazioni stabili con enti e soggetti istituzionali, con cui affrontare le sfide che la trasformazione sociale attuale pone al welfare cittadino.

In questo quadro **FCR è solido partner del Comune nella ideazione e nella realizzazione del processo partecipato "Una comunità, una città"** che ha sviluppato un primo appuntamento, "Scandalosamente bello", il 1° aprile scorso, interno al sistema dei servizi e proposto come percorso di lavoro attorno ai temi della bellezza come diritto in ambito sociale e continuerà, con un secondo appuntamento, "Mi riguarda. Costruiamo insieme il nuovo sistema di welfare", il 17 maggio, con l'obiettivo di coinvolgere l'intera cittadinanza nella definizione delle priorità del welfare cittadino. Questo secondo appuntamento vedrà la partecipazione attiva di cittadini e cittadine, rappresentanti del mondo sociale, imprenditoriale, culturale, sportivo, associativo, cooperativo e commerciale. La composizione eterogenea dei gruppi favorirà un confronto ricco, plurale e intersettoriale, valorizzando il punto di vista di singole persone accanto a quello di organizzazioni ed enti. Per FCR e per il Comune di Reggio Emilia, che ne è il principale attore, questa ulteriore occasione rappresenta il primo passo di un percorso partecipativo più ampio, che continuerà nei prossimi mesi e che si

propone di costruire un sistema di welfare più equo, accessibile e coerente con i bisogni della comunità. Il coinvolgimento diretto della cittadinanza è stato valorizzato come elemento fondante di un nuovo modello di governance collaborativa, basato sull'ascolto, sul dialogo e sulla corresponsabilità.

Il coinvolgimento da parte del Comune in altri segmenti di intervento, come l'accompagnamento di processi formativi sulla discriminazione, l'affidamento delle attività di supporto all'organizzazione, formazione e innovazione dei servizi specifici in tema di accessibilità nell'ambito del PNRR all'interno del progetto "Citizen inclusion – miglioramento dell'accessibilità dei servizi pubblici digitali", la sperimentazione di progettualità che intendono favorire lo sviluppo di imprese e progetti ad alto impatto sociale, come il progetto ATUSS (Agenda Trasformativa Urbana per lo Sviluppo Sostenibile), oltre al già noto aspetto della progettazione di welfare a base culturale con una spiccata vocazione sociale e dell'intervento sostenuto nel progetto Reggio Emilia Città senza barriere rappresentano ulteriore esempio della necessaria trasversalità che occuparsi di welfare significa oggi.

In particolare, la promozione di **esperienze di welfare culturale** ha avuto in FCR un significativo attore, che ha contribuito ad elaborare un originale modello di interventi che spaziano dall'arte fruita, attraverso progetti che hanno saputo facilitare l'effettiva partecipazione delle persone con disabilità agli eventi culturali, all'arte praticata, con la valorizzazione di tante esperienze artistiche realizzata da persone fragili, all'arte usata come strumento e opportunità socio-educativa. A questo riguardo in particolare "L'Arte mi appartiene", approccio di intervento co-costruito in collaborazione tra FCR e Fondazione Palazzo Magnani troverà nel 2025 un rilevante momento di approfondimento in occasione di una specifica pubblicazione sull'argomento.

Questo quadro di significativa collaborazione di natura progettuale si è ulteriormente arricchito dei partenariati connessi ad **Art Bonus** che si sono realizzati nello scorso biennio con Fondazione I Teatri e Fondazione Palazzo Magnani.

Non manca poi, nel dialogo con il Comune, la costante ricerca di un punto di equilibrio tra le attività conferite a FCR e le risorse effettivamente disponibili, punto di equilibrio costruito sia con la definizione del corrispettivo comunale a

sostegno delle attività conferite sia con la progressiva re-internalizzazione di parte delle attività.

La spesa totale dell'area nell'anno 2024 è stata di 15,65 milioni di euro, in riduzione (-2%) rispetto all'anno precedente in particolare nell'area dei Servizi ai Minorenni. Al netto del corrispettivo riconosciuto dal Comune di Reggio Emilia di euro 7,086 milioni, FCR ha sostenuto un onere netto di 8,565 milioni di euro.

Nel prossimo triennio i costi stimati potrebbero segnare un decremento rispetto al 2024, con sostanziale mantenimento dei costi nell'ambito della non autosufficienza (persone anziane in lieve calo e persone con disabilità in incremento in relazione in particolare ai servizi accreditati) e con un decremento nell'area della spesa per la genitorialità e per la tutela dei minorenni, in modo significativo per la minore spesa per Minorenni stranieri non accompagnati.

L'attuale Contratto di servizio vigente termina con l'approvazione del Piano Programma a maggio 2025, per questo la spesa socio-assistenziale potrà essere più o meno riarticolata anche in relazione a quanto prevederà il nuovo Contratto di servizio in merito a funzioni e servizi conferiti nell'ottica della valorizzazione delle competenze maturate. In ogni caso, per gli anni di Piano 2025-2027, dato lo sviluppo di mercato sopra delineato in modo analitico nei vari settori aziendali e considerando le imprescindibili esigenze di sviluppo dei progetti di investimento, FCR potrà partecipare alla spesa Socio-Assistenziale del Comune di Reggio Emilia per un valore netto di circa 8,615 milioni di euro nel 2025, 8,590 milioni di euro nel 2026 e 8,470 milioni nel 2027 comprensivo delle risorse messe a disposizione da parte del Comune stesso nel suo bilancio di previsione ammontanti a euro 6,128 milioni (al netto del fondo destinato al programma rigenerazione urbana incluso nell'ambito RESB) per il 2025 e euro 5,749 milioni per i due anni successivi, sostenendo quindi negli anni del triennio costi per servizi di welfare per euro 14,75 milioni nel 2025, 14,34 milioni nel 2026 e 14,22 milioni nel 2027.

L'equilibrio economico e finanziario continuerà a essere verificato in modo puntuale e costante nel corso del triennio, grazie a un'attività di monitoraggio continua. La definizione di limiti di spesa chiari contribuirà a garantire all'Azienda la stabilità necessaria, creando le condizioni per rispondere alle esigenze di investimento e per sostenere il miglioramento delle performances aziendali.

I Contratti di servizio

In coerenza con il Piano Programma 2025-2027 di FCR vengono proposti anche gli aggiornamenti dei 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 01/06/2025-31/12/2027” (Allegato A e relativi sub-allegati);
- “Contratto di servizio per la gestione delle farmacie comunali – Periodo 01/06/2025-31/12/2027” 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 oltre 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 periodici 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.

Si dà evidenza allo stato di attuazione del Modello soffermandosi in particolare sulle sinergie (che, come noto, sono assoggettate a evoluzioni normative e soprattutto interpretative di frequente periodicità) tra quest'ultimo e i piani legati all'anticorruzione previsti dalla Legge n. 190/2012 e successive integrazione e modificazioni.

Particolare attenzione è stata posta anche sulla necessità di aggiornamento del Modello di FCR anche in conseguenza dell'ingresso di nuove fattispecie di reato nel Catalogo 231 e nell'alveo dei reati rilevanti ai fini dell'anticorruzione.

Si è inoltre proceduto ad un adeguamento formale della versione documentale del Modello 231/PTCPT, al fine di allinearla ai già menzionati costanti aggiornamenti, aggiungendo anche la Parte Speciale A dei Reati contro la Pubblica Amministrazione.

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 2025-2027

In considerazione di quanto sopra descritto, obiettivo del triennio sarà quello di chiudere in pareggio il bilancio in tutti e tre gli anni, con una crescita di fatturato media di ogni anno del triennio di circa l'1,3%. Questi obiettivi saranno necessariamente accompagnati con investimenti sul personale, sulla struttura hardware, software, nelle sedi con ampliamenti e ristrutturazioni e in efficientamento delle risorse esistenti. Azioni che tutte insieme richiederanno investimenti totali nel triennio per circa 4 milioni di euro da finanziare anche attraverso un attento ricorso all'indebitamento. La missione rimane quella 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

Piano previsionale di Conto Economico preventivo 2025 / 2027

PIANO 2025-2027

FARMACIE COMUNALI RIUNITE

Euro/000	Consuntivo 2023		Consuntivo 2024		Piano 2025		Piano 2026		Piano 2027	
RICAVI NETTI	155.114	100,0%	155.680	100,0%	157.810	100,0%	159.575	100,0%	161.525	100,0%
Costo del venduto	(125.056)	-80,6%	(124.741)	-80,1%	(126.085)	-79,9%	(127.300)	-79,8%	(128.800)	-79,7%
MARGINE LORDO	30.057	19,4%	30.938	19,9%	31.725	20,1%	32.275	20,2%	32.725	20,3%
<i>Costi variabili di vendita</i>	(2.959)	-1,9%	(3.060)	-2,0%	(3.125)	-2,0%	(3.170)	-2,0%	(3.220)	-2,0%
MARGINE LORDO COMMERCIALE	27.099	17,5%	27.878	17,9%	28.600	18,1%	29.105	18,2%	29.505	18,3%
Totale spese generali	(18.091)	-11,7%	(19.146)	-12,3%	(19.790)	-12,5%	(20.310)	-12,7%	(20.830)	-12,9%
EBIT GESTIONE COMMERCIALE	9.007	5,8%	8.732	5,6%	8.810	5,6%	8.795	5,5%	8.675	5,4%
Servizio per la disabilità	(2.570)		(2.816)		(2.883)		(2.883)		(2.883)	
Servizio Anziani	(865)		(813)		(804)		(804)		(804)	
Servizio Minorenni	(11.557)		(10.934)		(10.167)		(9.763)		(9.643)	
RECSB	(274)		(301)		(300)		(300)		(300)	
Welfare culturale e Art Bonus (netto credito imposta)	(305)		(355)		(150)		(150)		(150)	
Sportello sociale	(2)		(9)		(10)		(10)		(10)	
Altri oneri FCR	(403)		(423)		(430)		(430)		(430)	
ONERI AREA WELFARE	(15.976)	-10,3%	(15.651)	-10,1%	(14.743)	-9,3%	(14.339)	-9,0%	(14.219)	-8,8%
Corrispettivo Comune Reggio Emilia stanziato	3.178		4.086		6.128		5.749		5.749	
Corrispettivo Comune Reggio Emilia da integrare	4.150		3.000		-		-		-	
TOTALE ONERE NETTO AREA WELFARE	(8.648)	-5,6%	(8.565)	-5,5%	(8.615)	-5,5%	(8.590)	-5,4%	(8.470)	-5,2%
Gestione finanziaria/accantonamenti	(248)		(82)		(90)		(100)		(100)	
RISULTATO ANTE IMPOSTE	112	0,1%	85	0,1%	105	0,1%	105	0,1%	105	0,1%
Gestione fiscale	(72)		(68)		(100)		(100)		(100)	
RISULTATO NETTO	40	0,0%	17	0,0%	5	0,0%	5	0,0%	5	0,0%