

PIANO PROGRAMMA 2026-2028

Reggio nell'Emilia, li 15 maggio 2026

Gentili Consiglieri e Consigliere,

Il Piano Industriale 2026–2028 si colloca in un contesto economico, sociale e geopolitico caratterizzato da elementi di forte complessità e incertezza.

Le tensioni internazionali, il perdurare dei conflitti bellici, le conseguenze delle crisi energetiche e inflattive degli ultimi anni, nonché la crescente pressione sui sistemi sanitari e socio-assistenziali, impongono alle aziende una capacità di programmazione sempre più attenta, responsabile e orientata alla sostenibilità.

In questo scenario, l'Azienda ha perseguito nel precedente triennio un percorso di crescita e consolidamento che ha consentito di rafforzare la propria presenza sul territorio e di ampliare il ruolo di presidio sanitario e sociale svolto a favore delle comunità locali.

L'apertura di nuove farmacie ed estensione delle convenzioni con i Comuni aderenti al network "LeComunali" che hanno scelto di affidarsi all'esperienza e alla capacità organizzativa dell'Azienda, rappresentano un importante riconoscimento della qualità del modello gestionale sviluppato nel tempo e della funzione sanitaria esercitata quotidianamente attraverso la rete delle farmacie comunali.

Contestualmente, è stato avviato un significativo programma di ammodernamento tecnologico e strutturale destinato a interessare progressivamente sia il magazzino di distribuzione intermedia sia le farmacie aziendali.

Gli investimenti programmati mirano a migliorare l'efficienza organizzativa e logistica, ad aumentare i livelli di sicurezza, a innovare i processi gestionali e a rendere le strutture sempre più adeguate all'evoluzione dei bisogni sanitari della popolazione.

Particolare rilevanza assume inoltre lo sviluppo della “**farmacia dei servizi**”, oggi chiamata a svolgere un ruolo sempre più integrato all’interno del sistema sanitario territoriale.

Le farmacie sono infatti chiamate ad ampliare la propria funzione tradizionale, divenendo punti di riferimento di prossimità per attività di prevenzione, servizi diagnostici, supporto ai percorsi di presa in carico dei cittadini in convenzione con il Servizio Sanitario Nazionale, in coerenza con le evoluzioni normative e con i nuovi bisogni demografici e sociali.

Il Piano Programma 2026–2028 intende pertanto coniugare sviluppo economico, sostenibilità gestionale e funzione sociale, attraverso una programmazione degli investimenti orientata all’innovazione, alla qualità dei servizi, alla solidità patrimoniale dell’Azienda e alla valorizzazione del rapporto fiduciario con il territorio.

Le sezioni che seguono illustrano i principali obiettivi strategici, i programmi di investimento e le previsioni economico-finanziarie del triennio, delineando il percorso attraverso il quale l’Azienda intende consolidare il proprio ruolo di Azienda innovativa, moderna e vicino ai bisogni della collettività.

Per fare ciò, riprendendo i contenuti del precedente piano programma presentato lo scorso mese di maggio 2025 e confermandone i contenuti in termini di attività svolte e progetti realizzati, ci apprestiamo ad affrontare il triennio 2026-2028 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 dell'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 2026
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 2026
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 del Bilancio di Sostenibilità anno 2025 con indicazione degli obiettivi del triennio 2026-2028	Entro giugno 2026
Obiettivi di efficacia	
Redazione del piano programma 2026-2028	✓ Entro il 31/05/2026
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)
Conclusione dei lavori di ampliamento della farmacia Ospedale H24, sia nell'area vendita/espositiva che negli spazi dedicati ai servizi quotidiani e di continuità	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
Adeguamento delle risorse e potenziamento delle attività per tutelare la cybersecurity aziendale e attuazione delle norme NIS2	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-Ottobre 2025)** del 22 aprile 2026 riporta che la spesa farmaceutica netta convenzionata risultante dalle DCR (spesa netta convenzionata), a carico del SSN nel periodo Gennaio-Ottobre 2025 calcolata, secondo quanto disposto dalla Legge di bilancio 30 dicembre 2023, n. 213, art. 1 commi 225-227, al netto dello Sconto Det. AIFA 30/12/05, della compartecipazione totale (ticket regionali e compartecipazione al prezzo di riferimento) e delle rettifiche regionali (addebiti e accrediti), si è attestata a 7.015,9 mln di euro, evidenziando un aumento rispetto a quella dell'anno precedente (+252,6 mln di euro). I consumi, espressi in numero di ricette (478,8 milioni di ricette), sono sostanzialmente stabili (-0,4%) rispetto al 2024; l'incidenza del ticket totale mostra un lieve incremento (+0,9%). Per quanto concerne le dosi giornaliere dispensate, risultano in leggero aumento rispetto allo stesso periodo del 2024 (+0,4%, pari a +75,5 milioni).

Spesa farmaceutica convenzionata nel periodo gennaio-ottobre 2025 rispetto allo stesso periodo 2024 (Fonte: report AIFA)

	Gennaio-ottobre 2024	Gennaio-ottobre 2025	Δ assoluta	Δ% 25 vs 24	Δ% 24 vs 23
Spesa lorda prezzi al pubblico (€)*	8.355,5	8.655,3	299,8	3,6	0,9
Spesa lorda convenzionata^a(€)	8.122,7	8.302,4	179,7	2,2	-1,2
Compartecipazione Totale^b (€)	1.255,5	1.267,1	11,6	0,9	2,0
Spesa netta convenzionata^c(€)	6.763,2	7.015,9	252,6	3,7	3,3
Ricette	480,7	478,8	-1,9	-0,4	1,9

Dati in milioni.

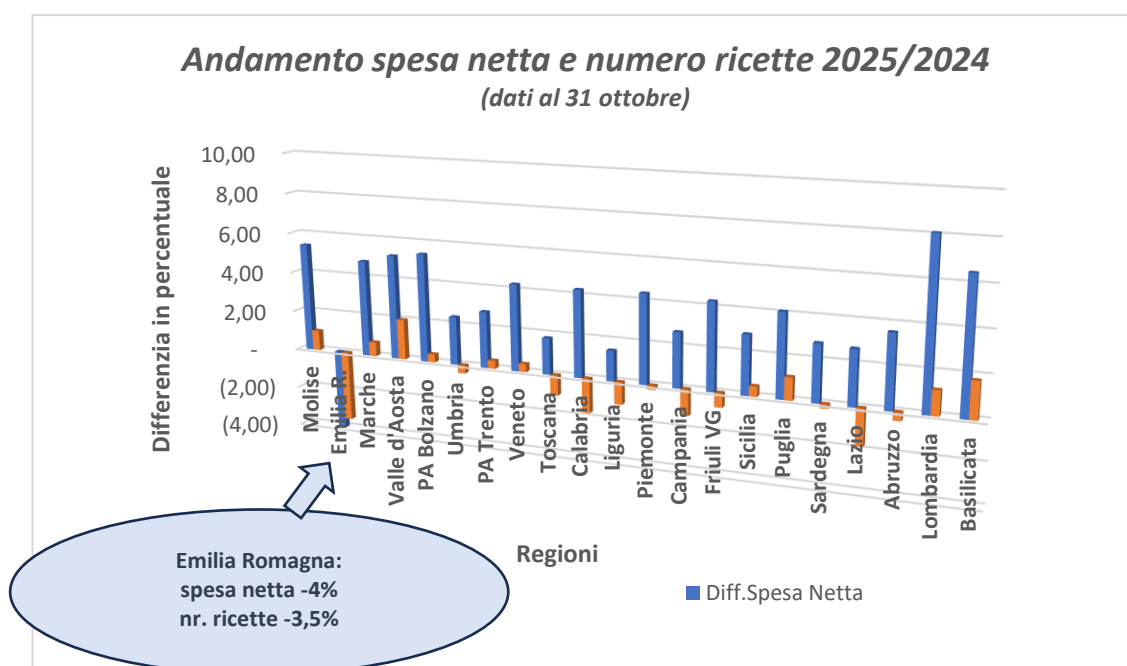
^{*} Importo lordo (prezzo al pubblico per confezione) a lordo Iva.

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

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

^c Spesa netta come da DCR al netto della compartecipazione totale, degli sconti SSN e delle rettifiche regionali (cfr tab

Di seguito l'andamento, a livello regionale, registrato nel periodo gennaio-ottobre del 2025, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, della spesa farmaceutica netta e del numero di ricette.



In totale, al 31 ottobre, le ricette sono state 478,8 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 8,16 euro.

Le quote di partecipazione mensile a carico dei cittadini sono pari a 2,2 euro pro-capite, di cui 0,7 euro ticket fisso e 1,5 euro di compartecipazione, con un'incidenza media del 14,9% sulla spesa lorda, con punte che arrivano fino al 19,9% della Campania e del 18,9% della Sicilia (15% in Emilia-Romagna). Complessivamente i cittadini hanno pagato 1.267,1 milioni di euro di quote di partecipazione sui farmaci.

Spesa farmaceutica convenzionata a livello nazionale 2021/2025 (in milioni di euro)

	2021	2022	2023	2024	2025 stima	varA/P
Spesa netta	7.583	7.675	7.700	7.960	8.247	3,6%
Ticket	1481	1501	1481	1502	1516	0,9%
Sconto farmacie	540	541	527	101	13	-87,1%
N°ricette spedite (mln)	553	564	568	576	574	-0,3%

(Fonte, Ministero della Salute AIFA)

Le farmacie continuano a dare un importante contributo al contenimento della spesa farmaceutica garantendo un risparmio per effetto di 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 rappresenta uno dei pilastri del sistema sanitario e distributivo nazionale, caratterizzato da una struttura capillare e da una crescente integrazione tra servizi sanitari e logiche commerciali. Nel biennio 2024–2025, il settore ha evidenziato una dinamica di crescita a valore, accompagnata tuttavia da una sostanziale stagnazione dei volumi, configurando un quadro evolutivo complesso e tipico dei mercati maturi.

Nel 2024, il fatturato complessivo del canale farmacia si è attestato tra i 26,6 e i 27,3 miliardi di euro, con una crescita moderata compresa tra il +2,2% e il +2,8% rispetto all'anno precedente (IQVIA, 2025). **Nel 2025, il mercato ha superato la soglia dei 28 miliardi di euro**, registrando un'accelerazione della crescita fino a circa il +4/6% su base annua (New Line RDM, 2026). Tale incremento, tuttavia, non è stato sostenuto da un parallelo aumento dei consumi: i volumi, infatti, si sono mantenuti stabili o in lieve contrazione, confermando un trend già osservato nel 2024.

Questa divergenza tra valore e volumi evidenzia un fenomeno strutturale riconducibile a dinamiche di prezzo, mix di prodotto e spostamento della domanda verso categorie a maggiore marginalità. In particolare, il comparto dei farmaci con obbligo di prescrizione (farmaco etico) continua a rappresentare il principale

driver di crescita, grazie alla sua stabilità e alla domanda relativamente anelastica (FarmalImpresa, 2025).

Parallelamente, l'area commerciale — che comprende farmaci da banco (OTC), integratori alimentari e prodotti per la cura della persona — ha mostrato una crescita più contenuta e una maggiore volatilità. Nel 2025, il segmento OTC ha raggiunto un valore di circa 3,2 miliardi di euro (+2,8%), a fronte di una contrazione dei volumi pari a circa -1,5% (Assosalute, 2026). Tale andamento riflette una maggiore sensibilità alla stagionalità e alla pressione competitiva, nonché il cambiamento nei comportamenti di consumo.

Un ulteriore elemento di trasformazione riguarda l'evoluzione dei canali distributivi. La farmacia fisica mantiene una posizione dominante, intercettando oltre il 90% delle vendite nel comparto OTC e garantendo un presidio territoriale con circa 20.000 punti vendita attivi. Tuttavia, il canale e-commerce ha registrato una crescita significativa, superando nel 2025 il valore di 1,1 miliardi di euro (+9%), trainato in particolare dalle categorie degli integratori e dei prodotti per il benessere (IQVIA, 2026).

In questo contesto, la struttura competitiva del settore appare in progressiva trasformazione. **L'espansione delle catene organizzate e dei nuovi formati distributivi, insieme alla crescente rilevanza del digitale**, sta esercitando una pressione crescente sulle farmacie indipendenti, in termini sia di traffico sia di valore dello scontrino medio. Ne deriva un contesto competitivo più articolato, in cui coesistono modelli tradizionali e approcci innovativi.

Pertanto, il confronto tra 2024 e 2025 evidenzia come il mercato delle farmacie in Italia stia attraversando una fase di evoluzione caratterizzata da crescita a valore, stabilità dei consumi e progressiva ibridazione dei canali. Tali dinamiche confermano la natura matura del settore, ma al contempo ne sottolineano le potenzialità di sviluppo, soprattutto in relazione ai processi di digitalizzazione e all'ampliamento dei servizi offerti.

Nel corso del 2025, il **traffico all'interno delle farmacie italiane** ha evidenziato una dinamica in progressiva contrazione, confermando un trend già emerso negli anni precedenti. I dati di settore indicano una riduzione degli ingressi compresa tra il -

0,7% su base annua e valori più marcati, fino a circa -1,1% nei primi mesi dell'anno. In termini assoluti, il numero medio di accessi si attesta intorno ai 174–175 ingressi giornalieri per farmacia, segnalando una flessione rispetto ai livelli osservati nel 2024.

Il confronto con l'anno precedente consente di cogliere con maggiore chiarezza la natura strutturale di tale fenomeno. Nel 2024, infatti, il numero medio di ingressi giornalieri per punto vendita risultava significativamente più elevato, attestandosi intorno alle 200 unità. La differenza tra i due periodi evidenzia dunque una contrazione più ampia, che si colloca nell'ordine del 10% se osservata in una prospettiva di medio periodo. Tale riduzione non rappresenta un fenomeno congiunturale isolato, bensì il riflesso di trasformazioni più profonde nei comportamenti di consumo e nelle modalità di accesso ai prodotti farmaceutici e parafarmaceutici.

Nonostante la diminuzione degli ingressi medi per singola farmacia, il numero complessivo di accessi sul territorio nazionale rimane elevato. Si stimano infatti circa 4 milioni di ingressi giornalieri, per un totale annuo che si mantiene su livelli prossimi a quelli dell'anno precedente, sebbene in lieve calo. Questo dato conferma la centralità della farmacia nel sistema sanitario e distributivo italiano, pur in presenza di una graduale erosione della frequenza di visita.

L'aspetto più rilevante sotto il profilo economico riguarda tuttavia la relazione tra traffico e valore generato. Alla contrazione degli ingressi si accompagna infatti un aumento del valore medio dello scontrino, stimato tra il +2,6% e il +2,8% nel 2025. Parallelamente, si osserva una riduzione del numero medio di pezzi per scontrino. Ne deriva un modello di consumo caratterizzato da una minore frequenza di visita, ma da una maggiore concentrazione della spesa per singolo accesso. In altri termini, i consumatori tendono a recarsi meno spesso in farmacia, ma effettuano acquisti più consistenti e mirati.

Le cause di tale evoluzione sono riconducibili a una pluralità di fattori. In primo luogo, la crescente diffusione del canale e-commerce nel settore farmaceutico ha introdotto un elemento di discontinuità nei comportamenti d'acquisto, sottraendo una quota di traffico alle farmacie fisiche, in particolare per quanto riguarda i prodotti a minore necessità immediata, come integratori e articoli per il

benessere. In secondo luogo, il contesto inflattivo e l'aumento del costo della vita hanno favorito una maggiore razionalizzazione della spesa da parte dei consumatori, i quali tendono a pianificare gli acquisti e a ridurre le visite non essenziali. Infine, si registra un cambiamento culturale nei comportamenti di consumo, con una diminuzione degli acquisti impulsivi e una crescente attenzione all'efficacia e alla necessità dei prodotti acquistati.

Un'analisi per tipologia di domanda evidenzia inoltre come la contrazione degli ingressi non sia uniforme tra i diversi comparti. In particolare, la componente legata al farmaco con obbligo di prescrizione mostra una flessione più contenuta (circa -0,6%), mentre l'area commerciale registra una contrazione più significativa (circa -1,3%). Ciò conferma la maggiore resilienza della domanda sanitaria rispetto a quella discrezionale, più esposta alle dinamiche competitive e ai cambiamenti nei comportamenti di acquisto.

Ulteriori elementi di interesse emergono dall'analisi della distribuzione temporale degli ingressi nel corso della giornata. I dati indicano una forte concentrazione del traffico nelle fasce orarie pomeridiane e serali, in particolare tra le 16:00 e le 20:00, che raccolgono circa il 40% degli ingressi complessivi. La fascia mattutina incide per una quota inferiore, mentre le ore notturne risultano marginali. Questa distribuzione evidenzia un utilizzo della farmacia fortemente integrato con i ritmi lavorativi e quotidiani della popolazione, configurando implicazioni rilevanti anche in termini di organizzazione del servizio e gestione delle risorse.

Tale evoluzione, sostenuta dalla digitalizzazione, dalla pressione economica e dal cambiamento nei comportamenti dei consumatori, contribuisce a ridefinire il ruolo della farmacia, che si configura sempre più come punto di riferimento per acquisti mirati e ad alto contenuto di servizio.

La nuova Convenzione Farmaceutica Nazionale, formalizzata nel 2025 come **Accordo Collettivo Nazionale (ACN)**, rappresenta l'aggiornamento del quadro normativo che regola i rapporti tra le farmacie convenzionate e il Servizio Sanitario Nazionale (SSN). L'accordo, sottoscritto tra Governo, Regioni e rappresentanze farmaceutiche, si inserisce nel processo di riorganizzazione della sanità territoriale italiana e sostituisce una disciplina ormai risalente a oltre venticinque anni.

L'obiettivo principale della nuova Convenzione è il rafforzamento della sanità di prossimità, attraverso una maggiore integrazione delle farmacie nella rete dei servizi sanitari pubblici. In questo contesto, la farmacia viene riconfermata come presidio sanitario di primo livello, con una funzione sempre più rilevante nella presa in carico del paziente, in particolare delle categorie fragili e dei pazienti cronici.

Un elemento centrale della riforma è l'ampliamento delle attività svolte dalle farmacie, che non si limitano più alla sola dispensazione dei medicinali, ma includono un insieme strutturato di servizi sanitari. Tra questi rientrano la prenotazione di prestazioni specialistiche tramite CUP, l'erogazione di vaccinazioni, l'esecuzione di test diagnostici di prima istanza, i servizi di telemedicina e le attività di monitoraggio dell'aderenza terapeutica. Tali funzioni consolidano il modello della cosiddetta "farmacia dei servizi", rendendolo uniforme su tutto il territorio nazionale.

Dal punto di vista del Servizio Sanitario Nazionale, la nuova Convenzione contribuisce a migliorare l'accessibilità alle cure, favorendo un decentramento delle prestazioni sanitarie dall'ambito ospedaliero a quello territoriale. La capillarità della rete delle farmacie consente infatti di ridurre le distanze fisiche e organizzative tra cittadino e sistema sanitario, garantendo una maggiore continuità assistenziale.

In termini strategici, la riforma determina una trasformazione significativa del ruolo della farmacia, che evolve da semplice punto di distribuzione del farmaco a presidio sanitario integrato. Tale evoluzione risponde alla necessità di rendere il sistema sanitario più efficiente, sostenibile e vicino ai bisogni della popolazione, in un contesto caratterizzato da invecchiamento demografico e crescente domanda di servizi territoriali.

Nel 2025 il processo di riforma della legislazione farmaceutica italiana ha compiuto un importante passo avanti con l'approvazione, da parte del Consiglio dei Ministri, del disegno di legge delega relativo al cosiddetto **"Testo Unico della farmaceutica"**. Tale intervento normativo si inserisce nell'ambito di un più ampio

processo di riordino e modernizzazione della disciplina del settore, con l'obiettivo di semplificare e razionalizzare un quadro regolatorio attualmente frammentato. È importante sottolineare che, allo stato attuale, il Testo Unico non è ancora vigente. L'approvazione del disegno di legge delega rappresenta infatti una fase preliminare dell'iter legislativo, che attribuisce al Governo il compito di emanare successivi decreti legislativi attuativi. Saranno questi ultimi a definire in modo compiuto la nuova disciplina organica del settore farmaceutico.

Il percorso di attuazione della riforma prevede il completamento dei decreti entro il 2026, secondo quanto stabilito dagli indirizzi della legge delega. Fino a quel momento, la normativa vigente rimane quella attualmente in essere, sebbene il settore sia già interessato da un processo di progressiva transizione verso il nuovo assetto regolatorio.

Dal punto di vista sostanziale, il Testo Unico si propone di rafforzare il ruolo della farmacia all'interno del Servizio Sanitario Nazionale, intervenendo su aspetti quali la governance della distribuzione del farmaco, la semplificazione normativa e l'integrazione dei servizi territoriali. In questo senso, la riforma rappresenta un elemento strategico nel processo di evoluzione della farmacia da punto di dispensazione del farmaco a presidio sanitario territoriale integrato.

Nel 2025 è proseguito il processo di trasformazione del mercato farmaceutico italiano, caratterizzato da una crescente concentrazione degli operatori e dal consolidamento delle aggregazioni. Continuano infatti le operazioni di **privatizzazione delle farmacie comunali**, considerate sempre più spesso asset strategici in grado di generare ritorni economici significativi e di garantire entrate straordinarie agli enti locali proprietari.

Parallelamente, prosegue l'espansione delle farmacie appartenenti a **catene e network organizzati**, mentre si riduce ulteriormente il numero delle farmacie indipendenti non aderenti ad alcuna forma aggregativa. Secondo le analisi di settore e le rilevazioni IQVIA aggiornate al 2025, il modello delle aggregazioni "forti" continua a prevalere, sostenuto dall'esigenza di aumentare il potere negoziale verso l'industria e migliorare l'efficienza operativa. La tendenza evidenzia una progressiva riduzione dei network "light" a favore di formule caratterizzate da maggiore integrazione gestionale, commerciale e di marketing.

Tra i principali protagonisti del consolidamento del mercato si conferma il gruppo Dr. Max, che continua a rafforzare la propria presenza in Italia. Nel 2025 il Gruppo ha raggiunto ricavi complessivi pari a 6,3 miliardi di euro a livello europeo (+14,7% rispetto al 2024), con oltre 3.200 farmacie operative. In Italia il fatturato ha raggiunto i 430 milioni di euro (+14%), supportato da una rete di oltre 235 farmacie e da una forte crescita del canale e-commerce (+48% rispetto all'anno precedente).

Nel corso del 2025 la **distribuzione intermedia del farmaco in Italia ha assunto un ruolo sempre più centrale all'interno del Servizio Sanitario Nazionale**, evolvendo progressivamente da funzione prevalentemente logistica a componente strategica della sanità territoriale. Tale trasformazione si inserisce in un contesto di rafforzamento della cosiddetta sanità di prossimità e di crescente integrazione tra i diversi livelli della filiera farmaceutica.

Dal punto di vista operativo, il settore si caratterizza per volumi particolarmente elevati, con la movimentazione di circa 838 milioni di confezioni all'anno e oltre 10 milioni di consegne effettuate sul territorio nazionale. La rete distributiva comprende circa 55 magazzini e garantisce il rifornimento diretto di migliaia di farmacie, assicurando la continuità nell'approvvigionamento dei medicinali su scala nazionale. Questi dati confermano il ruolo della distribuzione intermedia come infrastruttura essenziale per il funzionamento del sistema farmaceutico.

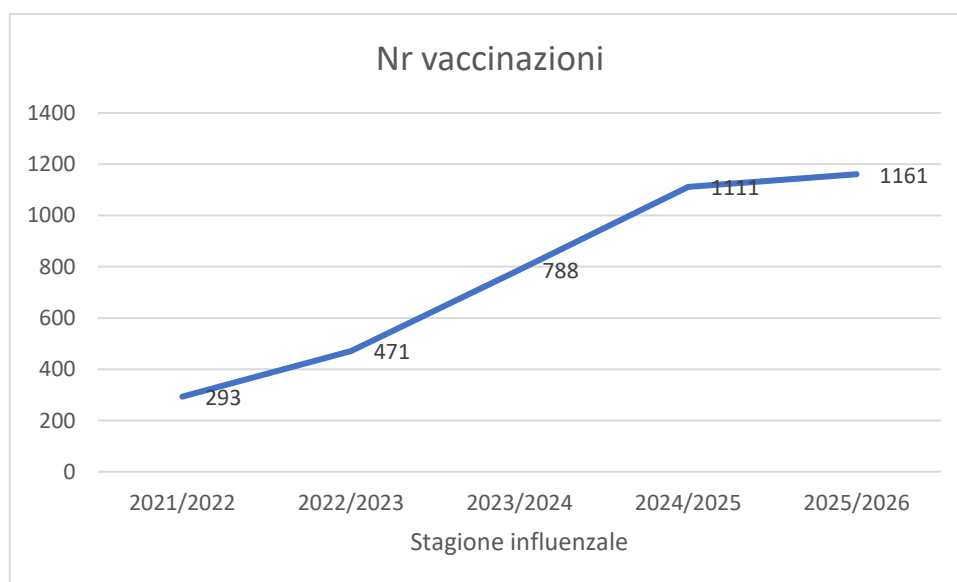
Un elemento rilevante del 2025 è rappresentato dal rafforzamento della Distribuzione per Conto (DPC), che coinvolge circa 49 milioni di confezioni e riguarda in particolare farmaci destinati a patologie croniche o ad elevato impatto sanitario. Questo modello organizzativo contribuisce a migliorare l'appropriatezza prescrittiva e a garantire una maggiore continuità terapeutica per i pazienti, riducendo al contempo il ricorso alle strutture ospedaliere.

Sul piano normativo ed economico, la Legge di Bilancio 2025 ha introdotto un incremento della remunerazione riconosciuta alla distribuzione intermedia, segnando un primo passo verso il rafforzamento della sostenibilità economica del settore. Tale intervento riflette il crescente riconoscimento del ruolo strategico svolto dai grossisti farmaceutici all'interno della filiera sanitaria.

Nel complesso, la distribuzione intermedia si configura sempre più come un elemento fondamentale della sanità territoriale, contribuendo a garantire l'accesso equo ai farmaci su tutto il territorio nazionale, incluse le aree periferiche e rurali. Questa evoluzione evidenzia il passaggio da un modello puramente logistico a una funzione integrata nel sistema di tutela della salute pubblica.

Il 2025 ha confermato una chiara tendenza del settore verso modelli dimensionali più grandi e strutturati, finalizzati a sostenere gli elevati investimenti richiesti dalla logistica, dalla digitalizzazione e dall'evoluzione dei servizi alle farmacie. Le operazioni di M&A e i progetti di integrazione vengono sempre più percepiti dagli operatori come strumenti necessari per preservare competitività, marginalità ed efficienza in un contesto di mercato in rapido cambiamento.

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 2025/2026, all'interno delle farmacie FCR sono stati inoculati 910 vaccini in regime SSN e 251 a pagamento.



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 2025 FCR ha continuato la sua attività di mecenatismo legata **all'ART BONUS**. Un investimento di 660 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 **triennio 2026-2028 il settore si troverà ad affrontare sfide particolarmente rilevanti**, all'interno di uno scenario economico e sociale che continua a presentare elementi di fragilità e forte dinamismo. In particolare, il mercato del lavoro evidenzia già oggi tensioni significative, con una crescente domanda di professionalità sanitarie a fronte di una disponibilità sempre più limitata di personale qualificato, fenomeno destinato a incidere anche sul comparto farmaceutico.

In questo contesto, le trasformazioni avviate negli ultimi anni hanno progressivamente rafforzato il ruolo della farmacia territoriale, valorizzandone la

funzione sanitaria e di prossimità. L'evoluzione della "farmacia dei servizi", l'ampliamento delle attività di prevenzione, telemedicina, monitoraggio e supporto all'aderenza terapeutica hanno infatti consolidato il ruolo del farmacista quale interlocutore sempre più integrato nel percorso di presa in carico del paziente e collaboratore strategico del medico di medicina generale.

Resta tuttavia centrale la necessità di proseguire nel rafforzamento della sanità territoriale, anche alla luce dell'invecchiamento della popolazione, dell'aumento delle patologie croniche e della crescente pressione sul sistema sanitario nazionale. In tale scenario, la capillarità delle farmacie rappresenta un elemento distintivo e strategico per garantire prossimità, accessibilità ai servizi sanitari e continuità assistenziale.

Perché questo modello possa consolidarsi e svilupparsi ulteriormente nel prossimo triennio, sarà però fondamentale assicurare alle farmacie adeguate condizioni di sostenibilità economica e organizzativa, indispensabili per preservarne l'efficienza operativa, la qualità del servizio e la capacità di continuare a svolgere un ruolo centrale nella tutela della salute pubblica e nel supporto alle comunità locali.

Gli Obiettivi strategici per il triennio 2026/2028

FCR presenta pertanto il suo Piano Programma 2026-2028, redatto ai sensi dello Statuto aziendale a corredo del conto economico pluriennale di previsione ed approvato unitamente al bilancio consuntivo dell'esercizio precedente.

Il presente documento costituisce l'atto di indirizzo politico-amministrativo attraverso il quale vengono definiti gli obiettivi strategici, organizzativi ed economici dell'Azienda per il prossimo triennio, in un contesto che continua a presentare elementi di forte complessità e continua evoluzione.

Le trasformazioni che negli ultimi anni hanno interessato il settore farmaceutico, sanitario ed economico si sono ormai consolidate in modo strutturale e impongono alle aziende capacità di adattamento, visione strategica e rapidità decisionale che incideranno profondamente sull'organizzazione futura delle farmacie e dei servizi territoriali.

Le farmacie stanno progressivamente evolvendo verso modelli organizzativi e professionali differenti rispetto al passato, nei quali sarà sempre più necessario integrare competenze diverse e sviluppare nuove modalità operative e relazionali. In questo scenario, FCR ritiene di avere oggi chiara la direzione strategica da intraprendere.

Le scelte previste dal presente Piano nascono dalla consapevolezza che il mantenimento e il rafforzamento del ruolo acquisito richiedano decisioni coraggiose, ma al tempo stesso ponderate e sostenibili sotto il profilo economico, patrimoniale ed organizzativo.

Per questa ragione è stato avviato un importante programma di investimenti tecnologici, strutturali ed organizzativi che interesserà progressivamente il magazzino di distribuzione intermedia e in parte la rete delle farmacie aziendali. Si tratta di interventi non più rinviabili, indispensabili per garantire efficienza gestionale, sicurezza operativa, qualità dei servizi e capacità competitiva nel medio-lungo periodo.

Parallelamente, il Piano pone al centro la valorizzazione delle risorse umane, riconoscendo nel personale aziendale il principale patrimonio dell'Azienda e il fattore determinante per sostenere la crescita, accompagnare il cambiamento e

rispondere con professionalità e competenza alle esigenze espresse dal mercato e dalla collettività.

L'obiettivo del triennio 2026–2028 sarà pertanto quello di consolidare un modello di Azienda moderna, efficiente e fortemente radicata nel territorio, capace di innovare senza perdere la propria funzione sociale e di prossimità, rafforzando al contempo la sostenibilità economica e la qualità dei servizi offerti ai cittadini. I diversi settori di FCR devono lavorare sulle proprie specificità cogliendo contemporaneamente quanto di meglio la nostra diversificazione ci offre.

Ed è proprio sul fronte del personale che FCR desidera, anche nel prossimo triennio, continuare a 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.

Al fine di consolidare un ambiente di lavoro qualificato, dinamico e orientato all'innovazione, capace inoltre di attrarre professionalità e valorizzare i talenti presenti, continuano i **percorsi formativi** finalizzati allo sviluppo delle competenze tecniche, professionali e organizzative realizzati mediante corsi interni ed esterni all'Azienda, programmi di aggiornamento specialistico, percorsi di sviluppo delle soft skills, attività dedicate al lavoro di squadra, alla gestione dei gruppi, alla leadership e al miglioramento delle capacità relazionali e organizzative.

L'Azienda promuove inoltre la partecipazione a percorsi di alta formazione, inclusi master universitari e programmi specialistici, anche avvalendosi delle opportunità offerte dai fondi interprofessionali con l'obiettivo di favorire una crescita professionale continua e strutturata.

Infine, sempre sul tema risorse umane, è giusto evidenziare come il triennio si auspichi vedrà la conclusione dalle trattative per il **rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro** 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. 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 di migrazione 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 da parte dell'Amministrazione Comunale: 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, consolidando l'esperienza nel prossimo triennio anche prevedendo formule di partnership continuative e pluriennali con le istituzioni culturali cittadine, quali ad esempio la contribuzione con lo status di fondatori partecipanti ordinari, come previsto dai relativi statuti.
- il sostegno dei risultati economici aziendali come rappresentato nel piano 2026-2028 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 costante monitoraggio dell'andamento economico e finanziario dei servizi welfare conferiti all'Azienda attraverso il Contratto di Servizio, in coordinamento con l'Area Pianificazione e Welfare del Comune proprietario al fine di verificare la sostenibilità della spesa, analizzare l'adeguatezza delle risorse trasferite dall'Amministrazione Comunale e garantire il corretto equilibrio economico-finanziario; tale attività sarà accompagnata da un percorso continuo di valutazione, revisione e rimodulazione dei servizi conferiti, nonché dalla necessaria analisi di revisione dei modelli organizzativi e gestionali adottati, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza operativa, l'appropriatezza delle prestazioni erogate e la capacità di progettazione in risposta ai bisogni sociali e assistenziali del territorio;

- il ricorso al finanziamento a breve quale strumento di gestione del debito corrente, propedeutico per l'utilizzo del debito a medio a sostegno 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 alla conformazione degli standard di "azienda benefit" dell'oggetto sociale, 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'introduzione della previsione di una Società di Revisione con conseguente aggiornamento delle funzioni del Collegio dei Revisori, come da proposta di revisione istruita nel 2023 e notificata all'amministrazione nel 2024 e che potrà essere oggetto di ulteriore revisione da parte dell'amministrazione proprietaria.

Obiettivi aziendali per il 2026-2028 per Aree Strategiche di Business

Divisione farmacie

Nel corso del 2025 le 31 farmacie aziendali (di cui 29 collocate nel territorio comunale e di titolarità dell'amministrazione proprietaria e 2 situate in comuni limitrofi e gestite in concessione) hanno beneficiato delle importanti scelte di investimento fatte nel periodo precedente quali i nuovi servizi sanitari, le ristrutturazioni, i trasferimenti di farmacie, le nuove aperture, le evoluzioni tecnologiche e la formazione continua, per accrescere ulteriormente il volume di affari, continuando a garantire il loro ruolo di presidio sul territorio non solo attraverso la distribuzione del farmaco, ma anche ampliando l'erogazione di quei servizi che valorizzano il ruolo di prevenzione e cura come compito principale della farmacia territoriale.

Il triennio 2026-2028 rappresenterà il passaggio verso una farmacia pienamente integrata nel sistema di assistenza territoriale, con un ruolo più definito nella prevenzione, nella continuità terapeutica e nella presa in carico del paziente.

La **"farmacia dei servizi"** in Italia è infatti destinata a entrare in una fase di progressivo consolidamento, passando da modello sperimentale e disomogeneo a componente strutturale della sanità territoriale, anche se con velocità di sviluppo diversa tra regioni. Prestazioni come telemedicina, screening di primo livello, monitoraggio dell'aderenza terapeutica e servizi diagnostici di base tenderanno a diventare sempre più standardizzati e integrati nei sistemi regionali.

Un secondo asse evolutivo riguarderà l'integrazione della farmacia con il sistema sanitario territoriale. La farmacia sarà sempre più inserita nelle reti di assistenza coordinate con medici di medicina generale, specialisti e servizi distrettuali.

Sul piano tecnologico, il triennio 2026-2028 sarà caratterizzato da una forte accelerazione della digitalizzazione. L'interoperabilità dei dati sanitari, l'utilizzo della ricetta elettronica evoluta, la crescita della telemedicina e l'integrazione con piattaforme regionali e nazionali rafforzeranno il ruolo della farmacia come nodo

informativo della sanità territoriale. Le farmacie più strutturate tenderanno a dotarsi di strumenti digitali avanzati per la gestione dei pazienti e dei servizi.

Un ulteriore elemento di sviluppo sarà legato alla sostenibilità economica del modello. La farmacia dei servizi, per consolidarsi, dovrà progressivamente definire meccanismi di remunerazione più stabili e coerenti con il valore sanitario generato. È quindi atteso un maggiore coinvolgimento delle Regioni nella definizione di tariffe e accordi, con un possibile passaggio da logiche sperimentali a modelli di finanziamento più strutturati e continuativi.

Per le farmacie Aziendali, da anni attive e presenti sul territorio con nuovi servizi destinati alle persone come la vaccinazione antinfluenzale, servizi di telemedicina, 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 – FCR prevede un programma di investimenti strategici finalizzati ad ottimizzare gli spazi, processi e servizi per sostenere la crescita del fatturato, della marginalità e il posizionamento competitivo .

Gli interventi si concentreranno su ampliamento degli spazi, ristrutturazioni, miglioramenti infrastrutturali e potenziamento degli strumenti di comunicazione attraverso le diverse azioni di seguito descritte:

1. **Potenziamento delle attività commerciali e promozionali** nelle varie farmacie: saranno sviluppate iniziative promozionali e di rafforzamento del brand sul territorio, con l'obiettivo di accrescere la visibilità della rete e consolidare il rapporto con la comunità locale. Le attività comprenderanno partnership con associazioni, enti e realtà locali, oltre a eventi e campagne di sensibilizzazione finalizzati a valorizzare il ruolo della farmacia come presidio sanitario di prossimità.
2. **Progetto Fidelity “Carta Benessere” – Evoluzione piattaforma loyalty:** l'investimento prevede la migrazione dell'attuale piattaforma fidelity verso una soluzione evoluta entro il 2027. Nel primo anno di implementazione (2027), il progetto prevede costi iniziali di start-up e configurazione della nuova piattaforma, compensati negli anni successivi da benefici strutturali in efficienza operativa e capacità analitica oltre che dalla riduzione dei canoni

annuali di gestione . L'evoluzione della piattaforma consentirà di supportare un modello di relazione con il cliente più avanzato, basato su digitalizzazione, integrazione dei dati e logiche di loyalty comportamentale.

3. **Ampliamento degli spazi della farmacia Ospedale H24:** nel corso del 2025 sono stati progressivamente liberati gli spazi precedentemente concessi in comodato d'uso gratuito all'ASL, in conformità a quanto previsto dalla convenzione relativa alla concessione del diritto di superficie dell'area. Tali locali risultano oggi strategicamente necessari per consentire l'ampliamento dell'area vendita della farmacia, che ha registrato negli ultimi anni un significativo sviluppo del fatturato e un crescente livello di fiducia da parte della clientela. L'intervento di ristrutturazione, avviato nell'ultimo trimestre del 2025, sarà completato entro il primo semestre del 2026. Il progetto ha l'obiettivo non solo di ampliare la superficie espositiva e migliorare la visibilità delle referenze, ma anche di riorganizzare gli spazi in funzione delle nuove esigenze operative. In particolare, saranno realizzate aree dedicate ai servizi quotidiani e di continuità assistenziale, spazi per lo stoccaggio delle merci e ambienti di lavoro più funzionali per il personale, inclusi spazi condivisi e individuali, oltre a una zona specificamente attrezzata per la gestione del turno notturno. Nel 2027 si renderanno necessari investimenti mirati al miglioramento della comunicazione per valorizzare i servizi specifici di questa farmacia e alla formazione specifica sui servizi, articoli sanitari e ortesi.
4. **Ampliamento dei locali della farmacia S. Croce:** si renderanno disponibili degli spazi attigui all'attuale locale di proprietà che potranno essere utilizzati per ampliare l'area vendita, per integrare nuovi ambulatori e implementare nuovi servizi a supporto. I nuovi spazi potranno essere locati già da fine 2026/inizio 2027 per avviare i lavori strutturali e pianificare l'acquisto di moderne apparecchiature di laboratorio.
5. **Ampliamento e ristrutturazione della farmacia Orologio presso il centro commerciale "le Querce":** necessaria per efficientare l'operatività, per migliorare la sicurezza e l'organizzazione gestionale del magazzino.
6. **Valutazione del trasferimento delle farmacie di Corte Tegge, Mancasale e Gavasseto:** le farmacie meno performanti della nostra rete non raggiungono

gli obiettivi di efficienza per una ottimale distribuzione dei farmaci alla popolazione, sono in corso valutazioni di possibili trasferimenti in coerenza con l'avviato procedimento di riforma biennale della Pianta Organica delle sedi farmaceutiche da parte dell'Amministrazione Comunale.

7. **Studio del progetto di possibile trasferimento della farmacia Centrale:** sono in corso le valutazioni di fattibilità della ristrutturazione complessiva dell'immobile situato in Galleria Santa Maria che attualmente ospita la farmacia di Piazza Prampolini; qualora si optasse per una ristrutturazione complessiva ed invasiva sarà necessaria una operazione di trasferimento temporaneo per minimizzare le interruzioni operative e massimizzare la continuità nel servizio.
8. **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. Tra la fine del 2027 e l'inizio del 2028, una volta disponibili i nuovi locali presso il centro commerciale di nuova realizzazione da parte di Conad, sarà possibile trasferire l'attuale farmacia di Via Emilia Ospizio con una prospettiva di incremento di accessi e di vendita.
9. Riorganizzazione ed intensificazione dei programmi di **formazione professionale e motivazionale per il personale.** Continua il percorso di creazione di un "programma formativo" riconoscibile a cui assegnare un ruolo strategico. Il passo evolutivo oggi è chiaro: l'identità non può fermarsi ai luoghi o ai processi, ma deve essere incarnata dalle persone. L'obiettivo, quindi, è rendere il FarmacistaFCR una figura riconoscibile, coerente con i valori del brand e percepita come tale anche all'esterno. Per farlo serve costruire un sistema che attragga, sviluppi e trattienga talenti. Questo significa puntare su professionisti specializzati, motivati e allineati, valorizzando chi ha già scelto FCR e rafforzando la capacità di reclutare le migliori risorse disponibili su un mercato che ad oggi si sta impoverendo. La leva chiave è valorizzare concretamente, per portare crescita: riconoscere quindi il valore della formazione, strutturare percorsi di specializzazione e sviluppo, rendere percepibili le opportunità di carriera e posizionarsi con un'offerta competitiva

in termini di retribuzione e benefit. In sintesi: costruire un'identità forte del farmacista FCR non è solo un tema di comunicazione, ma di proposta di valore reale verso le persone.

10. Sviluppo di nuovi strumenti strutturali: sono previsti interventi funzionali per ampliare gli spazi dedicati ai servizi e al miglioramento dell'accessibilità oltre che investimenti in soluzioni digitali e strumenti di Intelligenza Artificiale per accrescere in efficienza, automazione e capacità di analisi, ridurre i costi operativi nel medio periodo e creare la base per sviluppi digitali futuri.

11. Acquisizione di nuove titolarità: le recenti alienazioni di titolarità da parte di comuni limitrofi e anche il trasferimento di farmacie private di titolarità individuale di professionisti storici della nostra città in favore di catene e società multinazionali ha confermato la necessità di valutare la fattibilità di acquisizioni di farmacie private da parte dell'Amministrazione Comunale, site nel territorio comunale o nei comuni limitrofi, in accordo con gli Enti Locali confinanti.

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.

L’**Azienda Speciale Farmacie Comunali Scandiano (FCS)**, ha attivato nel 2025 la gestione diretta delle proprie 3 farmacie (Scandiano, Ventoso, Pratissolo). Rafforzando la partnership tra gli enti pubblici dell’accordo di rete, FCR ha messo a disposizione del network il proprio know-how in attuazione degli indirizzi dati dal consiglio comunale. Nel corso del prossimo triennio la 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**, ha attivato l’adesione al network in attesa di poter procedere con l’apertura della propria farmacia comunale di nuova istituzione.

Sono in corso ulteriori interlocuzioni con i Comuni situati nell’Area Vasta Emilia Nord, al fine di consolidare ed ampliare la rete delle farmacie comunali in gestione per conto di altri Comuni, anche monitorando le scadenze delle concessioni a gestioni private di farmacie comunali e proponendo ai comuni titolari l’ingresso nella rete a la ripubblicizzazione della gestione.

Magazzini di distribuzione

Il **magazzino pubblico** di FCR – che svolge l’attività di distribuzione verso farmacie pubbliche, farmacie private e parafarmacie, continua a operare in un contesto di mercato caratterizzato da forte competitività e crescente pressione concorrenziale. I principali operatori del settore, rappresentati da cooperative e gruppi multinazionali della distribuzione intermedia, perseguono infatti strategie orientate all’acquisizione di quote di mercato e al consolidamento della propria presenza commerciale sul territorio.

Nel corso del 2025 il Magazzino Pubblico ha acquisito nuovi clienti sia nel comparto delle farmacie pubbliche sia in quello delle farmacie private, consolidando ulteriormente il proprio posizionamento competitivo. Il primo trimestre dell'anno ha evidenziato risultati positivi in termini di marginalità; tuttavia, l'andamento dei primi mesi è stato influenzato da una generale flessione del mercato farmaceutico, determinata dalla minore incidenza stagionale delle patologie.

Nel medesimo periodo il Magazzino Pubblico ha ulteriormente rafforzato le forniture destinate alle farmacie pubbliche dell'Emilia-Romagna, consolidando i rapporti commerciali e migliorando i livelli di servizio nei confronti delle strutture aderenti al precedente bando regionale Intercent-ER.

Per quanto riguarda il comparto delle parafarmacie della Grande Distribuzione Organizzata, pur permanendo significative difficoltà legate alla carenza di farmacisti e alla conseguente complessità nel garantire la copertura degli orari di apertura dei corner, le performance commerciali si sono mantenute complessivamente stabili nel corso dell'anno.

I risultati economici del 2025 si attestano sostanzialmente in linea con quelli registrati nel 2024, evidenziando tuttavia una diversa composizione del fatturato: alla contrazione degli acquisti provenienti dal canale GDO si è contrapposta una corrispondente crescita delle forniture destinate alle farmacie clienti, confermando il progressivo rafforzamento del presidio commerciale nel canale farmacia.

Il settore della distribuzione intermedia farmaceutica sta attraversando una fase di particolare complessità, tra le più impegnative degli ultimi anni, in un contesto caratterizzato da crescente pressione competitiva, riduzione dei margini e aumento generalizzato dei costi operativi. Continuano infatti a registrarsi incrementi significativi dei costi legati ai trasporti, all'energia, alle materie prime, alla logistica e al personale, con impatti rilevanti sulla sostenibilità economica degli operatori del comparto.

La distribuzione intermedia continua a rappresentare uno degli elementi più delicati della filiera del farmaco, pur svolgendo una funzione essenziale per garantire continuità, capillarità ed efficienza nell'approvvigionamento delle

farmacie sull'intero territorio nazionale. Attraverso la propria rete logistica e organizzativa, il comparto consente infatti la disponibilità quotidiana dei medicinali e supporta concretamente lo sviluppo dei servizi sanitari territoriali erogati dalle farmacie.

In tale contesto, il ruolo della distribuzione intermedia assume una rilevanza strategica anche alla luce del processo di evoluzione della sanità territoriale e della progressiva trasformazione della farmacia italiana in presidio sanitario di prossimità. Il mantenimento di una rete distributiva efficiente, sostenibile e capillare costituisce pertanto una condizione indispensabile per garantire l'effettiva attuazione dei nuovi modelli di assistenza territoriale.

Il comparto ha accolto positivamente le misure introdotte dalla Legge di Bilancio 2025, che hanno previsto una revisione della remunerazione della filiera del farmaco, attraverso la riduzione della quota spettante all'industria farmaceutica sul prezzo dei farmaci di classe A dal 66,65% al 66% e il contestuale incremento della quota riconosciuta ai grossisti dal 3% al 3,65%, oltre all'introduzione di un contributo aggiuntivo pari a 0,05 euro per confezione per il periodo 2026-2028.

Tali interventi vengono considerati fondamentali per sostenere la stabilità economica della distribuzione intermedia e preservare la capacità del settore di continuare a garantire elevati livelli di servizio, efficienza logistica e continuità nell'approvvigionamento dei farmaci a beneficio delle farmacie e dei cittadini.

Nei primi mesi del 2026 l'Azienda ha partecipato, in Raggruppamento Temporaneo di Imprese (RTI) con Ravenna Farmacie SRL, alla procedura di gara indetta dall'Agenzia Regionale Intercent-ER per la fornitura di farmaci e parafarmaci alle farmacie comunali dell'Emilia-Romagna per il prossimo biennio.

L'esito della procedura ha confermato la competitività e l'affidabilità del modello organizzativo adottato, con l'aggiudicazione, in RTI, sia del Lotto 1 sia del Lotto 2. FCR è risultata inoltre prima aggiudicataria del Lotto 1 Emilia per una quota pari al 35%, con una ulteriore quota libera di fornitura pari al 50%, per il periodo di 24 mesi con scadenza a maggio 2028.

FCR ha quindi rinnovato la collaborazione con Ravenna Farmacie SRL, già avviata con esiti positivi nella precedente edizione del bando del 2021, consolidando una

partnership che ha consentito negli anni di sviluppare sinergie operative, efficienza logistica e qualità del servizio.

L'aggiudicazione della gara rappresenta un risultato particolarmente rilevante non solo sotto il profilo commerciale, ma anche strategico, in quanto costituisce un'importante opportunità di consolidamento e fidelizzazione dei rapporti con le farmacie comunali del territorio regionale. La continuità e la qualità dei servizi erogati, unite alla capacità di garantire affidabilità nelle forniture, tempestività logistica e supporto operativo ai clienti, rappresentano infatti elementi centrali per il rafforzamento delle relazioni con le farmacie aderenti e per il mantenimento di un posizionamento competitivo nel mercato della distribuzione intermedia.

L'obiettivo del magazzino pubblico, dal punto di vista commerciale, è quello di mantenere e rafforzare le posizioni raggiunte auspicando il raggiungimento, alla fine triennio 2026-2028, di un volume di affari di 93 milioni di euro. Tale obiettivo sarà possibile sfruttando la qualità dei servizi erogati - che il mercato ci riconosce - accompagnato da una politica di prezzi di vendita che potranno essere adeguati a contrastare la concorrenza 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 2026-2028 sarà necessario compiere importanti investimenti sul personale, sulla formazione e sulla 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 sulla qualità delle 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 all'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 del software di riordino per il demand planning in grado di automatizzare l'approvvigionamento merci analizzando scorte, vendite e tempi di consegna (lead time) per evitare rotture di stock e ottimizzare il magazzino. Questo sistema attraverso la proposta d'ordine automatica basata su parametri come il punto di riordino o il metodo sottoscorta ridurrà i costi di gestione e ottimizzerà lo stock del magazzino
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.

Il **magazzino ospedaliero** di FCR - che si occupa delle vendite a strutture sanitarie pubbliche e private - nell'anno 2025 ha definitivamente superato le problematiche di approvvigionamento della carenza di soluzioni saline per via endovenosa, che avevano caratterizzato tutto il 2024.

Nel frattempo, le persistenti tensioni geopolitiche internazionali, determinate in particolare dal protrarsi del conflitto in Ucraina, dalla crisi in Medio Oriente,

stanno continuando a generare significative criticità nelle catene di approvvigionamento del settore farmaceutico e parafarmaceutico.

Le aziende produttrici registrano crescenti difficoltà nel reperimento sia dei principi attivi sia di alcuni materiali destinati al packaging, quali carta, alluminio e plastica. Tale situazione ha determinato un rilevante incremento dei costi di produzione, lavorazione e trasporto, con conseguenti ripercussioni sui prezzi di acquisto di farmaci e parafarmaci.

In questo contesto di mercato, alcune strutture hanno progressivamente orientato le proprie scelte verso fornitori alternativi, nella ricerca di soluzioni economicamente più vantaggiose per l'approvvigionamento dei materiali di consumo, anche attraverso l'acquisto diretto presso le aziende produttrici o il ricorso a prodotti alternativi, talvolta caratterizzati da standard qualitativi inferiori, con l'obiettivo di contenere i costi di acquisto.

La crescente complessità logistica e le persistenti criticità nelle catene di approvvigionamento hanno inoltre determinato un progressivo aumento delle carenze di medicinali sul mercato, fenomeno che continua a manifestarsi con particolare evidenza anche attraverso il costante incremento delle segnalazioni pubblicate da AIFA nel corso dell'anno. Nonostante tale scenario, sono state adottate diverse strategie operative e pianificate specifiche azioni finalizzate a garantire continuità nella fornitura di medicinali e parafarmaci alle strutture sanitarie, ricercando soluzioni organizzative e commerciali in grado di adattarsi alle continue evoluzioni del mercato e alle difficoltà di reperimento dei prodotti.

Nel periodo successivo alla pandemia si è inoltre accentuato, in maniera sempre più significativa, il problema della carenza di personale infermieristico all'interno delle strutture sanitarie. Anche nel corso del 2025 tale criticità ha continuato a generare un forte interesse verso i sistemi automatizzati per il confezionamento dei farmaci in dose unitaria. Questa tecnologia consente infatti alle strutture sanitarie di ricevere farmaci già predisposti e pronti all'utilizzo, ottimizzando i tempi dedicati alle attività di preparazione e permettendo al personale sanitario di concentrarsi maggiormente sulle attività assistenziali e cliniche a maggior valore aggiunto. Tuttavia, gli elevati costi di investimento e la necessità di competenze tecniche specifiche per la gestione delle apparecchiature hanno indotto molte

strutture a valutare con cautela l'introduzione diretta di tali sistemi. Per questo motivo, negli ultimi anni si è progressivamente rafforzato l'interesse verso modelli di esternalizzazione del servizio, ritenuti maggiormente sostenibili sotto il profilo organizzativo ed economico.

L'analisi dei risultati conseguiti nel 2025 evidenzia come la strategia commerciale adottata abbia continuato a produrre risultati coerenti con gli obiettivi pianificati, nonostante le rilevanti difficoltà determinate dalle persistenti carenze di farmaci e dalle tensioni che caratterizzano il mercato della distribuzione sanitaria.

L'obiettivo sarà quello di raggiungere alla fine del triennio del piano 2026-2028 un volume di affari di 45 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 e al mantenimento delle attuali quote di mercato;
4. Rafforzamento ulteriore delle relazioni con la clientela, integrando e/o migliorando i servizi proposti con l'obiettivo di soddisfare e anticipare i molteplici bisogni;
5. Attuazione degli interventi di adeguamento dei processi logistici, distributivi e informatici necessari al recepimento della Direttiva Europea Anticontraffazione 2011/62/UE (FMD – Falsified Medicines Directive), finalizzata a rafforzare i sistemi di sicurezza e tracciabilità dei medicinali soggetti a prescrizione medica. La normativa introduce nuove misure di protezione dell'autenticità dei farmaci attraverso l'obbligo di applicazione sulle confezioni delle cosiddette "safety features", costituite da un identificativo univoco e da un dispositivo antimanomissione (ATD – Anti-Tampering Device). L'identificativo univoco, riportato all'interno di un barcode leggibile sulla confezione, contiene le principali informazioni di tracciabilità del prodotto, tra cui il codice prodotto, il numero seriale, il numero di lotto e la

data di scadenza, consentendo la verifica dell'autenticità del medicinale lungo tutta la filiera distributiva. Il dispositivo antimanomissione rappresenta inoltre una garanzia di integrità della confezione, in quanto consente di verificare eventuali aperture o alterazioni del prodotto: una volta manomessa, infatti, la confezione non può essere ripristinata nelle condizioni originarie. L'Azienda proseguirà pertanto nel percorso di aggiornamento dei sistemi operativi e organizzativi necessari a garantire la piena conformità normativa, la sicurezza della distribuzione e l'efficienza dei processi logistici e di controllo lungo l'intera catena del farmaco;

6. Allargamento degli spazi disponibili per lo stoccaggio della merce e per l'allestimento degli ordini, soluzione percorribile con l'avvio del progetto di ampliamento dell'immobile dedicato alle due divisioni della distribuzione intermedia, con valutazione della possibilità di acquisizione dell'area limitrofa del campus "San Lazzaro" per ampliare l'area cortiliva di pertinenza del fabbricato;
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 continuerà ad investire nei progetti di formazione rivolti al personale dell'area commerciale e della logistica con l'obiettivo di rafforzare lo sviluppo individuale (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.

Per sostenere l'ampliamento dell'immobile, ad oggi stimato in circa 2,5 milioni di euro di investimento in base al primo progetto di fattibilità, si propone all'Amministrazione Comunale di valutare di predisporre per il triennio in corso

forme di finanziamento ulteriori rispetto al corrispettivo previsto dal Contratto di Servizio, per garantire un migliore equilibrio finanziario a sostegno delle spese in conto capitale.

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 2025 ha rappresentato un ulteriore traguardo significativo per il comparto dell'e-commerce farmaceutico. Dopo aver superato nel 2024 la soglia del miliardo di euro di fatturato, il mercato online ha registrato un'ulteriore crescita del 9%, raggiungendo un valore complessivo di circa 1,1 miliardi di euro, accompagnato da un incremento dei volumi pari al 4,4% (fonte IQVIA). Nel corso dell'anno il settore ha raggiunto una quota di mercato pari al 4% dell'intero comparto farmaceutico nazionale, in un contesto in cui il canale delle farmacie fisiche continua, comunque, a rappresentare la componente prevalente del mercato con una quota pari al 90,7%.

La crescita del canale online si è riflessa anche nel numero delle confezioni vendute, che nel 2025 ha raggiunto circa 92,3 milioni di unità, confermando il progressivo consolidamento dell'e-commerce farmaceutico tra le modalità di acquisto sempre più utilizzate dai consumatori.

Nel 2025 il fatturato del sito E-Commerce Saninforma ha eguagliato il risultato del 2024 mantenendo stabile la sua posizione sul mercato degli e-commerce farmaceutici.

La maggior parte degli e-retailer operanti nel settore farmaceutico presenta margini EBITDA molto contenuti, quando non addirittura negativi. Tuttavia, alcuni operatori stanno progressivamente definendo strategie più strutturate, orientate a processi di aggregazione e allo sviluppo di modelli di business non più basati esclusivamente sulla competizione di prezzo, ma sulla valorizzazione del servizio

al cliente in termini di consulenza, puntualità delle consegne, fidelizzazione e maggiore efficienza delle piattaforme digitali.

I principali player del mercato hanno inoltre investito nella realizzazione di magazzini dedicati esclusivamente all'e-commerce e nell'incremento delle attività promozionali e pubblicitarie online, contribuendo a rendere il contesto competitivo ulteriormente più aggressivo.

In questo scenario, la competizione con grandi piattaforme generaliste e operatori internazionali, caratterizzati da elevate disponibilità finanziarie e da strutture tecnologiche e logistiche altamente evolute, rende sempre più complesso per gli operatori indipendenti italiani ritagliarsi spazi di mercato significativi. Tale difficoltà risulta particolarmente evidente in assenza di strategie digitali strutturate e di investimenti continuativi in innovazione tecnologica e organizzativa.

La crescente pressione competitiva ha determinato principalmente un aumento del costo unitario della pubblicità online, con effetti diretti sul posizionamento del brand Saninforma e una conseguente riduzione del traffico organico proveniente dai motori di ricerca.

La divisione e-commerce di FCR sta attraversando da diversi anni una fase di particolare complessità, che incide in modo significativo sulle performance complessive. L'intensificarsi della concorrenza da parte di operatori digitali altamente specializzati, in grado di sostenere anche periodi prolungati di marginalità ridotta o nulla, unito a una progressiva riduzione dell'efficacia delle strategie di marketing online adottate, ha comportato una perdita rilevante di visibilità e competitività dell'offerta digitale di FCR.

Alla luce di tale scenario, appare sempre più necessario un ripensamento strategico della divisione e-commerce, orientato a una maggiore integrazione con le altre aree commerciali dell'Azienda, al fine di sviluppare sinergie operative e commerciali capaci di favorirne il rilancio. Un'evoluzione di questo tipo comporta inevitabilmente una riallocazione delle risorse oggi dedicate alle attività digitali, in un'ottica di equilibrio complessivo con i core business aziendali, nei quali l'Azienda continua a esprimere solidità, competitività e crescita sostenibile.

In tale prospettiva, il triennio di Piano richiede una valutazione attenta e continua del bilanciamento tra gli investimenti destinati all'innovazione e allo sviluppo della divisione e-commerce e il consolidamento delle aree di eccellenza già esistenti, al fine di garantire uno sviluppo armonico e coerente dell'intera struttura aziendale.

Area Welfare

Il lavoro svolto dallo staff aziendale preposto nell'Area Welfare 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.

L'invecchiamento progressivo della popolazione; l'estensione della vita media delle persone; la coesistenza di un numero maggiore di generazioni in ogni ambito di vita (nelle famiglie, nelle organizzazioni, negli assetti di comunità) e con incidenza su ogni aspetto della vita (la relazione di coppia, il lavoro, l'economia, la sanità, etc.); l'assottigliarsi delle reti familiari e di comunità; la dimensione dei cambiamenti che hanno impatti mondiali, come ci hanno mostrato il Covid-19 e i conflitti attuali; la forte accelerazione delle innovazioni, in primis di quelle tecnologiche, che oggi sempre più incidono sullo sviluppo emotivo e cognitivo di ciascuna persona, soprattutto delle generazioni più giovani; la crescente povertà economica, relazionale ed educativa, che va ad incrementare il divario tra c.d. ricchi e poveri, assottigliando sempre più quella fascia intermedia su cui si reggono la maggior parte dei sistemi sociali ed economici italiani; gli appena elencati sono tutti fattori che determinano una fatica dei sistemi sociali ad assorbire la complessità dei cambiamenti, mantenendo equità di possibilità e diritti per tutte le persone. I bisogni di welfare non sono trattabili in modo efficace (anticipante anziché reattivo a posteriori) con le politiche di welfare: serve un'azione culturale, politica e educativa che agisca sui meccanismi generativi del bisogno (in termini di abitare, lavoro, consumi, relazione, ...), in caso contrario il welfare può essere solo

riparativo di modelli che continuano a produrre vulnerabilità. La nostra città non ne è esente: per questo **l'Area Welfare di FCR ha intensificato la collaborazione con il Comune**, in primis con l'Assessorato alla cura delle persone, oltre che con la Direzione Generale e, in termini di intersezioni, con gli altri Assessorati proprio per superare la politica dei silos, come da nuovo mandato amministrativo, a rinforzo dei processi di programmazione per sostenere la transizione verso un nuovo paradigma socio-economico ad oggi caratterizzato da incertezza.

In questo quadro, FCR collabora alla ideazione e realizzazione del processo partecipato di riformulazione del welfare, avviato nel 2025 con l'evento **"Mi riguarda. Costruiamo insieme il nuovo sistema di welfare"**, con l'obiettivo di coinvolgere l'intera cittadinanza nella definizione delle priorità del welfare cittadino. Questo appuntamento ha avviato un dialogo, che sta proseguendo anche nel 2026 e sarà intensificato con metodo nei prossimi anni, con cittadini e cittadine, rappresentanti del mondo sociale, imprenditoriale, culturale, sportivo, associativo, cooperativo e commerciale. La composizione eterogenea dei gruppi, sempre più ricercata, se da un lato è volta a favorire l'intelligenza collettiva quale preconditione per una costruzione ricca, plurale e intersettoriale, dall'altro necessita di nuove competenze e architetture di dispositivi e processi di lavoro per essere adeguatamente supportata e attuata. Questo ha portato, perciò, non solo alla definizione di **quattro nuovi indirizzi programmatori**, attraverso cui rileggere le progettualità in essere e orientare quelle a venire, ma ha anche comportato la necessità di nuove metodologie e approcci alla programmazione sociale, come di seguito meglio esplicitati:

1. Realizzare il Diritto alla Bellezza: luoghi, non spazi - su cui si sono concentrati i processi di lavoro e le progettualità di *Scandalosamente Bello* per la rivisitazione dei luoghi di servizio affinché siano spazi belli in grado di restituire dignità a chi li abita e *Welfare Culturale*, che, grazie anche allo slancio ricevuto dalla pubblicazione della metodologia L'Arte Mi Appartiene, si sta sostanziando a livello nazionale nel riconoscimento di un "modello reggiano di welfare culturale", molto focalizzato su (i) la dinamica "arte e sociale" (più che "sanità e arte", come avviene altrove), (ii) la dimensione di rete territoriale estesa pubblica/privata, comprendendo progressivamente anche le imprese, e (iii) la

continua produzione autoctona di pratiche ed esperienza (Art Factory, Invito a stare, Incontri! Arte e Persone, L'Arte Mi Appartiene, Un altro giro di danza, ...) da cui far scaturire riflessioni e metodo;

2. Promuovere e sostenere un'economia giusta: il lavoro ha/a impatto sociale – su cui si è focalizzata la co-costruzione della tappa emiliana della *Scuola di Convergenze su economia sociale*, per costruire conoscenze condivise e un approccio locale al tema, e la costruzione di assetti nuovi per *creare network pubblico/privati* finalizzati a favorire l'avviamento al lavoro per fasce di utenti anche molto fragili;
3. Favorire la prossimità: intercettare le persone prima – che è diventato *assioma di sviluppo di ogni nuova progettualità* (dall'educativa domiciliare oggi realizzata attraverso team di prossimità, allo sviluppo delle Case della Comunità, alle nuove riflessioni sugli Sportelli di accoglienza che si stanno avviando, ...) per offrire maggior vicinanza nei quartieri e recuperare quella dimensione di comunità, che oggi deve essere anche alternativa alle dimensioni familiari, laddove assenti;
4. Prendersi cura delle persone: offrire qualità alla longevità – su cui, da un lato, si stanno fondando *esperienze e confronti* anche attraverso la partecipazione a progetti europei (quali, ad esempio, "Longevity" – progetto Interreg su anziani di c.d. fascia grigia, che ha come capofila il Comune insieme a Fondazione E35, e che ci vede coinvolti come partner, insieme a ASP, ASL e altri attori locali, nel confronto con colleghi di altre 5 nazionalità) per trattare gli aspetti specifici dell'anzianità mantenendo una visione intergenerazionale; dall'altro, FCR, su specifica richiesta del Comune, è promotore e capofila nella sperimentazione e conduzione di un processo di co-programmazione metodologicamente innovativo, attraverso l'applicazione degli *studi di futuro* al tema della longevità per supportare l'Amministrazione nel ridisegnare le politiche di welfare, in modo integrato con le altre politiche cittadine. Questo percorso, richiesto dal Sindaco e dalla Direzione Generale del Comune, vede coinvolti in una sorta di cabina di regia, oltre al Comune e a FCR, anche ASP Città delle Persone e ASL, e viene supervisionato nella prima fase dall'Università di Trento e accompagnato anche da esperti in ambito di Future Studies. Il processo di lavoro si profila

come frontiera di governo anticipante in ambito pubblico locale, rendendo il Comune di Reggio (con il supporto di FCR) precursore di indirizzi che saranno annunciati al prossimo Forum PA 2026, posizionando, da un lato, la città come esperienza apripista da osservare; dall'altro, FCR come capofila metodologico di un primo piccolo esperimento a livello italiano di Unità di Foresight pubblica multi-attore (poiché coinvolge, di minima, Comune, FCR, ASP, ASL, ma anche la rete territoriale attivata con Mi Riguarda) in seno a un ente locale. L'intelligenza collettiva, l'analisi sistemica della complessità, l'integrazione delle politiche, insieme a metodologie e approcci orientati al futuro, nonché il coinvolgimento diretto della cittadinanza, vengono riconosciuti come elementi chiave di un nuovo modello di governance collaborativa e anticipante. Un modello fondato sull'ascolto, sul dialogo e sulla corresponsabilità, volto a costruire visioni condivise del futuro e a gestire l'incertezza non tanto in termini di previsione, quanto di maggiore consapevolezza delle possibili interconnessioni tra fattori e dinamiche, così da favorire scenari desiderabili e prevenire l'emergere di esiti distopici.

Questo nuovo quadro programmatico, innovativo non solo negli indirizzi strategici ma anche nelle modalità di collaborazione e di relazione con il territorio, oltre che negli approcci metodologici e culturali adottati, conferma il ruolo di FCR nel supporto ai processi di programmazione del Comune. Un ruolo già previsto dal Contratto di Servizio e oggi esercitato dall'Azienda con maggiore consapevolezza, competenza e capacità di integrazione strategica. Inoltre, è ovvio che nei prossimi anni, sulla base di queste trasformazioni del welfare locale, si dovrà progressivamente procedere al ridisegno della struttura degli ambiti di servizio gestiti dall'Area Welfare di FCR, provando a compiere una transizione dalla categorizzazione per tipologie di utenti a categorie per tipologie di bisogni/sfide, cosa che, di fatto, già sta progressivamente avvenendo nella costruzione dei nuovi servizi, che puntano il focus su una molteplicità di target implicati dal medesimo problema, che viene maggiormente articolato in ottica sistemica multidimensionale STEEP (sociale, tecnologica, economica, ecologica, politica/valoriale), oltre che culturale. Tant'è che, le analisi prodotte da FCR per la costruzione dei servizi, diventano sempre più occasioni di produzione collettiva di

pensiero attorno alle sfide del welfare, coinvolgendo altre realtà del territorio e scegliendo sempre più di utilizzare procedure di co-progettazione ex art. 55 del CTS per promuovere competenze professionali generative e in grado di attivare dialoghi tra sistemi, e costruire relazioni stabili con enti e soggetti istituzionali e profit, con cui affrontare le sfide che la trasformazione socio-economica attuale pone al welfare cittadino.

La costruzione di **soluzioni innovative e co-progettate con il territorio** trova evidenza, ad esempio, (i) nella coprogettazione avviata a gennaio 2026 per attuare un nuovo sistema di educativa di prossimità a favore di minorenni e dei loro nuclei familiari, (ii) nel processo di rivisitazione del sistema socio-occupazionale per persone adulte con disabilità, attualmente in fase di costruzione e di prossima pubblicazione, (iii) nella prossima co-progettazione per aggiornare l'assetto di visione che deriverà dagli studi di futuro sulla longevità con riferimento ai servizi a supporto delle forme di domiciliarità. La tensione alla sperimentazione di nuove procedure, sempre più volte alla collaborazione, rappresenta una sfida anche nei termini di tenuta degli aspetti legali-amministrativi di procedura, su cui l'Area Welfare, stante anche il recente ricambio di personale di quasi metà dello staff preposto alle funzioni di Area, sarà impegnata, anche attraverso un prossimo percorso di formazione dedicato all'uso della piattaforma DigitalPA, oltre che attraverso consulenze legali e fiscali specifiche sulle singole procedure in attuazione. In tal senso, l'approccio maieutico contraddistingue per lo più la formazione delle risorse nell'Area, che, sui diversi versanti, apprendono sperimentando e facendo, affiancati da consulenti con cui si costruiscono in modo sartoriale le procedure.

Inoltre, prosegue e andrà intensificandosi il coinvolgimento dell'Area Welfare di FCR da parte del Comune in altri segmenti di intervento, come l'accompagnamento di processi formativi sulle discriminazioni in collaborazione con il Servizio Pari Opportunità e/o con la partecipata Mondinsieme, l'affidamento di parte delle attività previste dal Fondo Povertà sia a contrasto della povertà educativa, che a ulteriore sviluppo del segretariato sociale, la sperimentazione di progettualità che intendono favorire lo sviluppo di imprese e progetti ad alto impatto sociale soprattutto nelle zone più marginali della città, 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.

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, in un percorso di empowerment del territorio e della comunità.

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. In tal senso, l'Area Welfare di FCR partecipa in modo stabile (i) all'incontro bimensile dello staff del welfare del Comune, (ii) una volta al mese allo staff esteso, che vede la presenza anche di ASP Città delle persone e (iii) una volta ogni due mesi allo staff Cura delle persone, che vede il coinvolgimento oltre che dell'Assessora di riferimento e dei rispettivi Dirigenti di servizio, anche della Dirigente di Area, della Direttrice Generale del Comune e del Capo di Gabinetto del Sindaco, della Direttrice del Distretto socio-sanitario di RE (AUSL) e la Direttrice di ASP Città delle persone. Sono inoltre calendarizzati (iv) incontri trimestrali sull'andamento dei costi di FCR Area Welfare, che vedono la presenza oltre agli attori dello staff del welfare, anche della Responsabile alle partecipate e al bilancio del Comune e della Responsabile Amministrativa di FCR. Questi dispositivi servono per accompagnare la programmazione politica ed economica, il monitoraggio dei costi e delle risorse, così come la progettazione congiunta degli indirizzi strategici, dei processi di lavoro e dei servizi.

Un'ulteriore sfida è perciò rappresentata dalla tenuta dei monitoraggi dei costi e degli elementi gestionali dei servizi e degli interventi. In tal senso, si prevede di lavorare sui gestionali oggi in uso, con l'obiettivo di rendere più chiari e utilizzabili i dati di attività ed economici dei diversi ambiti. L'intento è semplificare la lettura delle informazioni e favorirne un utilizzo più immediato nei processi di

programmazione e verifica. Allo stesso tempo, si punterà a una maggiore integrazione con i sistemi già adottati in ambito amministrativo, così da facilitare il dialogo tra strumenti e rendere più fluido lo scambio dei dati. Questo percorso mira a sostenere una gestione più ordinata e coerente, a beneficio del lavoro quotidiano e delle scelte future.

La spesa totale dell'area nell'anno 2025 è stata di 15,6 milioni di euro, in lieve flessione rispetto all'anno precedente in particolare nell'area dei Servizi ai Minorenni. Al netto del corrispettivo riconosciuto dal Comune di Reggio Emilia di euro 6,5 milioni, FCR ha sostenuto un onere netto di 9,1 milioni di euro.

Nel prossimo triennio i costi stimati potrebbero segnare un decremento rispetto al 2025, 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.

Il Contratto di servizio vigente termina al 31/12/2027 con l'intesa tuttavia di provvedere anche nel corso del 2026 all'aggiornamento delle parti interessate da variazioni di funzioni e servizi conferiti nell'ottica della valorizzazione delle competenze maturate, eventuali reinternalizzazioni, variazioni degli accreditamenti regionali, nuove attribuzioni di funzioni e finanziamenti dedicati, per questo la spesa socio-assistenziale potrà essere più o meno riarticolata anche in relazione a quanto prevederanno queste evoluzioni.

In ogni caso, per gli anni di Piano 2026-2028, 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 8,6 milioni di euro nel 2026, 8,2 milioni nel 2027 e 8 milioni di euro nel 2028 e 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 RECSB) per il 2026 e euro 5,976 e 6,006 milioni per i due anni successivi, sostenendo quindi, negli anni del triennio, costi per servizi di welfare per euro 14,7

milioni nel 2026, 14,1 milioni nel 2027 e 14 milioni nel 2028.

La ricerca dell'equilibrio economico è quindi subordinata alla pianificazione di quanto previsto nel Contratto di Servizio ed alla dichiarata volontà politica dell'amministrazione comunale di ridurre la quantità di servizi affidati ad FCR, in particolare avviando la reinternalizzazione dei servizi erogati da ASP, eventualmente riaffidandoli alla stessa, e dei servizi di trasporti che potranno essere affidati direttamente dall'Amministrazione Comunale ai gestori attraverso la nuova gara di affidamento generale dei servizi di Trasporto Pubblico Locale.

L'equilibrio finanziario vede infatti la ciclica sofferenza, con relativo aumento degli oneri finanziari che aggravano il conto economico, in quanto il Contratto di Servizio subordina l'erogazione dell'ultimo quadrimestre di corrispettivo alla presentazione del conto economico consuntivo; la dimensione dei servizi affidati (circa 16 milioni di storico consolidato nell'ultimo triennio) è sovrabbondante rispetto alla capacità di autofinanziarsi dell'Azienda, che produce comunque un risultato storico consolidato positivo di circa 9 milioni di

I Contratti di servizio

In questo Piano Programma 2026-2028 di FCR rimangono in vigore i contatti di servizio approvati nel 2025, e precisamente:

- “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 integrazioni 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 2026-2028

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 riduzione di fatturato nel primo anno di Piano seguita nel biennio successivo da una crescita media di ogni anno di circa l'1,5%. 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.

Nel Conto Economico previsionale 2026-2028 l'equilibrio economico è quindi raggiunto grazie alla previsione della riduzione dei costi dell'area Welfare, e per garantire un migliore equilibrio finanziario si propone all'Amministrazione Comunale di valutare anche altre forme di finanziamento in conto capitale per sostenere l'investimento dell'ampliamento dell'immobile sede del magazzino aziendale.

Per il Consiglio di Amministrazione
Il Presidente
Andrea Capelli

CAPELLI
ANDREA

Firmato digitalmente da
CAPELLI ANDREA
Data: 2026.05.19
10:38:24 +02'00'

Piano previsionale di Conto Economico preventivo 2026 / 2028

Piano Economico 2026-2028

FCR

Euro/000	Consuntivo Y 2024		Consuntivo 2025		Piano 2026		Piano 2027		Piano 2028	
RICAVI NETTI	155.680	100,0%	158.091	100,0%	155.247	100,0%	157.180	100,0%	160.138	100,0%
Costo del venduto	(124.741)	-80,1%	(126.356)	-79,9%	(123.631)	-79,6%	(125.263)	-79,7%	(127.762)	-79,8%
MARGINE LORDO	30.938	19,9%	31.735	20,1%	31.616	20,4%	31.917	20,3%	32.376	20,2%
<i>Costi variabili di vendita</i>	(3.060)	-2,0%	(3.163)	-2,0%	(3.111)	-2,0%	(3.029)	-1,9%	(3.086)	-1,9%
MARGINE LORDO COMMERCIALE	27.878	17,9%	28.572	18,1%	28.505	18,4%	28.888	18,4%	29.290	18,3%
Totale spese generali	(19.146)	-12,3%	(19.250)	-12,2%	(19.784)	-12,7%	(20.514)	-13,1%	(21.027)	-13,1%
EBIT GESTIONE COMMERCIALE	8.732	5,6%	9.322	5,9%	8.721	5,6%	8.374	5,3%	8.263	5,2%
Servizio per la disabilità	(2.816)		(2.997)		(3.150)		(2.930)		(2.600)	
Servizio Anziani	(813)		(768)		(687)		(267)		(267)	
Servizio Minorenni	(10.934)		(10.838)		(9.837)		(9.937)		(10.167)	
RECSB	(301)		(218)		(300)		(300)		(300)	
Welfare culturale e Art Bonus (netto credito imposta)	(355)		(285)		(265)		(265)		(265)	
Sportello sociale	(9)		(30)		-		-		-	
Altri oneri FCR	(423)		(450)		(446)		(446)		(446)	
ONERI AREA WELFARE	(15.651)	-10,1%	(15.586)	-9,9%	(14.685)	-9,5%	(14.145)	-9,0%	(14.045)	-8,8%
Corrispettivo Comune Reggio Emilia stanziato	4.086		6.084		6.128		5.976		6.006	
Corrispettivo Comune Reggio Emilia integrato	3.000		460		-		-		-	
TOTALE ONERE NETTO AREA WELFARE	(8.565)	-5,5%	(9.042)	-5,7%	(8.557)	-5,5%	(8.169)	-5,2%	(8.039)	-5,0%
Gestione finanziaria/accantonamenti	(82)		(203)		(80)		(120)		(120)	
RISULTATO ANTE IMPOSTE	85	0,1%	76	0,0%	83	0,1%	85	0,1%	103	0,1%
Gestione fiscale	(68)		(62)		(80)		(80)		(90)	
RISULTATO NETTO	17	0,0%	14	0,0%	3	0,0%	5	0,0%	13	0,0%