

**Azienda Comunale Farmacie ACF**

-

**Azienda Speciale del Comune di San Donato Milanese**



**DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE  
ECONOMICO – FINANZIARIA**

**Conto economico preventivo dell'esercizio 2021**

**Conto economico preventivo pluriennale 2021 – 2022 - 2023**

**Piano programma 2021 – 2022 - 2023**

## **INDICE**

<b>Premessa – Sintesi del documento .....</b>	<b>3</b>
<b>Bilancio preventivo annuale per l’esercizio 2021 .....</b>	<b>3</b>
<b>Bilancio triennale di previsione 2021 – 2022 – 2023 .....</b>	<b>4</b>
<b>Organi sociali esercizio 2020 .....</b>	<b>6</b>
<b>Schema organizzativo aziendale 2020 .....</b>	<b>7</b>
<b>Informazioni generali sull’azienda - Cenni sull’andamento del settore farmaceutico - Iniziative per il triennio 2021 – 2022 – 2023 .....</b>	<b>8</b>
<b>Gli investimenti programmati in beni strumentali e personale .....</b>	<b>16</b>
<b>Il bilancio preventivo annuale dell’esercizio 2021 .....</b>	<b>21</b>
<b>Il bilancio triennale di previsione 2021 – 2022 – 2023 .....</b>	<b>26</b>
<b>Conclusioni .....</b>	<b>27</b>

# **PREMESSA**

## **SINTESI DEL DOCUMENTO**

### **1. Premessa**

Il presente documento costituisce l'atto formale di Programmazione Economico Finanziaria elaborato dal Consiglio di amministrazione dell'Azienda Comunale Farmacie - Azienda Speciale del Comune di San Donato Milanese (d'ora in avanti, per brevità "Azienda" o "ACF").

Il documento è redatto in ottemperanza a quanto previsto dagli artt. 21, comma primo, lettera c), 26 e 27, commi secondo e terzo dello statuto dell'Azienda (d'ora in avanti, per brevità "Statuto"). Più in particolare, nel presente documento sono contenuti:

- il bilancio triennale di previsione relativo al triennio 2021 - 2022 - 2023
- il bilancio preventivo annuale per l'esercizio 2021, comprendente il programma degli investimenti da attuarsi, il riassunto dei dati del conto consuntivo al 31 dicembre 2019 (l'ultimo approvato) e degli ultimi dati disponibili relativi all'esercizio in corso (riferiti al 30 settembre 2020) e la relazione del Consiglio di amministrazione e della Direzione
- il piano programma

### **2. Sintesi del presente documento**

Per le motivazioni dettagliatamente esposte nel prosieguo del presente documento in ordine a:

- andamento dei ricavi operativi
- investimenti in beni strumentali e personale
- andamento dei costi operativi
- andamento dei proventi ed oneri di natura finanziaria

il Consiglio di amministrazione di ACF prevede che i risultati della gestione nel corso dell'esercizio 2021 e del triennio 2021 - 2022 - 2023 possano essere sintetizzati come da seguenti prospetti:

## **BILANCIO PREVENTIVO ANNUALE PER L'ESERCIZIO 2021 AGGREGATO AZIENDALE ACF**

**(art. 27, comma secondo dello Statuto)**

### **AGGREGATO AZIENDALE ACF**

Voce	Descrizione	2019	30/9/2020	2021
1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni tramite SSN e da banco	5.492.669	3.762.154	5.323.000
1	Ricavi delle vendite dirette a Enti convenzionati	146.187	198.334	120.000
	<b>RICAVI ATTIVITA' CARATTERISTICA</b>	<b>5.638.856</b>	<b>3.960.489</b>	<b>5.475.000</b>
6+11	Acquisti e variazioni delle rimanenze	-3.714.950	-2.652.975	-3.584.000
	<b>COSTO DEL VENDUTO</b>	<b>-3.714.950</b>	<b>-2.652.975</b>	<b>-3.584.000</b>
<b>A</b>	<b>MARGINE LORDO</b>	<b>1.963.906</b>	<b>1.307.513</b>	<b>1.891.000</b>
5	Altri ricavi e proventi	162.597	94.906	133.000
7	Costi per servizi	-514.398	-379.696	-386.000
8	Costi per godimento di beni di terzi	-123.962	-67.282	-93.000

9	Costi per il personale	-1.134.545	-876.651	-1.324.000
10	Ammortamenti e svalutazioni	-78.253	-74.549	-118.000
12	Accantonamenti per rischi	-21.245	0	-10.000
13	Altri accantonamenti	0	0	0
14	Oneri diversi di gestione	-23.918	-12.783	-27.000
<b>B</b>	<b>ALTRI RICAVI E COSTI OPERATIVI</b>	<b>-1.733.724</b>	<b>-1.316.055</b>	<b>-1.825.000</b>
	<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE (A-B)</b>	<b>190.182</b>	<b>-8.542</b>	<b>66.000</b>
<b>C</b>	<b>PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>	<b>-8.002</b>	<b>-4.278</b>	<b>-5.000</b>
<b>E</b>	<b>PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>	<b>76.420</b>	<b>-1.212</b>	<b>0</b>
	<b>UTILE (PERDITA) ANTE IMPOSTE (A1 - B +/- C +/- D +/- E)</b>	<b>258.600</b>	<b>-14.032</b>	<b>61.000</b>
20	<b>IMPOSTE SUL REDDITO</b>	<b>-13.541</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>UTILE (PERDITA) NETTO</b>	<b>245.059</b>	<b>-14.032</b>	<b>61.000</b>

**BILANCIO TRIENNALE DI PREVISIONE PER GLI ESERCIZI  
2021 - 2022 - 2023  
AGGREGATO AZIENDALE ACF**

(art. 26, comma primo dello Statuto)

**AGGREGATO AZIENDALE ACF**

Voce	Descrizione	2021	2022	2023
1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni tramite SSN e da banco	5.355.000	5.462.000	5.571.000
1	Ricavi delle vendite dirette a Enti convenzionati	120.000	120.000	120.000
	<b>RICAVI ATTIVITA' CARATTERISTICA</b>	<b>5.475.000</b>	<b>5.582.000</b>	<b>5.691.000</b>
6+11	Acquisti e variazioni delle rimanenze	-3.584.000	-3.628.000	-3.699.000
	<b>COSTO DEL VENDUTO</b>	<b>-3.584.000</b>	<b>-3.628.000</b>	<b>-3.699.000</b>
<b>A</b>	<b>MARGINE LORDO</b>	<b>1.891.000</b>	<b>1.954.000</b>	<b>1.992.000</b>
5	Altri ricavi e proventi	133.000	137.000	142.000
7	Costi per servizi	-386.000	-386.000	-416.000
8	Costi per godimento di beni di terzi	-93.000	-90.000	-90.000
9	Costi per il personale	-1.324.000	-1.325.000	-1.325.000
10	Ammortamenti e svalutazioni	-118.000	-150.000	-150.000
12	Accantonamenti per rischi	-10.000	-10.000	-10.000
13	Altri accantonamenti	0	0	0
14	Oneri diversi di gestione	-27.000	-30.000	-30.000
<b>B</b>	<b>ALTRI RICAVI E COSTI OPERATIVI</b>	<b>-1.825.000</b>	<b>-1.854.000</b>	<b>-1.879.000</b>
	<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE (A-B)</b>	<b>66.000</b>	<b>100.000</b>	<b>113.000</b>
<b>C</b>	<b>PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>	<b>-5.000</b>	<b>-5.000</b>	<b>-5.000</b>
<b>E</b>	<b>PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>UTILE (PERDITA) ANTE IMPOSTE (A1 - B +/- C +/- D +/- E)</b>	<b>61.000</b>	<b>95.000</b>	<b>108.000</b>
20	<b>IMPOSTE SUL REDDITO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>UTILE (PERDITA) NETTO</b>	<b>61.000</b>	<b>95.000</b>	<b>108.000</b>

Il Consiglio di amministrazione

Dott. Mauro Fabrizio Fasano – Presidente

Dott.sa Chiara Bacchiega

Dott. Stefano Maria Picozzi

Il Direttore generale

Dott.sa Francesca Relli

San Donato Milanese, 27 novembre 2020

## **ORGANI SOCIALI ESERCIZIO 2020**

### **Consiglio di amministrazione**

- Dott. Mauro FASANO – Presidente
- Dott.sa Chiara BACCHIEGA - Amministratore
- Dott. Stefano Maria PICOZZI - Amministratore

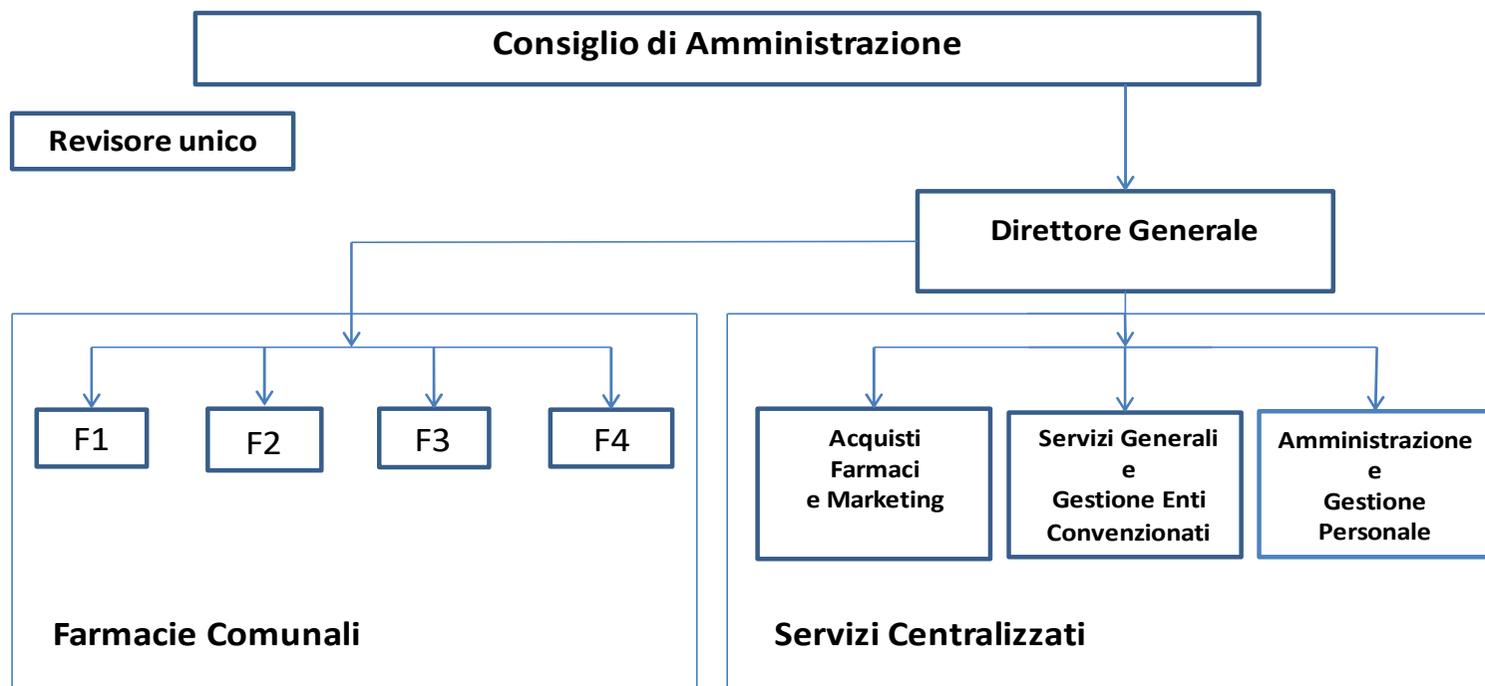
### **Revisore Unico**

- Rag. Monica Rossana BELLINI

### **Direttore Generale**

- Dott.sa Francesca RELLI

## **SCHEMA ORGANIZZATIVO AZIENDALE 2019**



# **INFORMAZIONI GENERALI SULL'AZIENDA**

## **CENNI SULL'ANDAMENTO DEL SETTORE FARMACEUTICO**

### **LE INIZIATIVE PER IL TRIENNIO 2021 – 2022 - 2023**

#### **1. Natura e finalità dell'Azienda Comunale Farmacie**

L'Azienda Comunale Farmacie – Azienda Speciale del Comune di San Donato Milanese è ente strumentale del Comune di San Donato Milanese, dotato di autonomia amministrativa e patrimoniale e di personalità giuridica.

A norma dell'art. 1, comma terzo dello Statuto, approvato dal Consiglio Comunale di San Donato Milanese con la Delibera nr. 12 del 26 aprile 2016, ACF ha per finalità d'istituto la gestione delle farmacie comunali, assunte per la gestione diretta da parte del Comune stesso ai sensi del Regio Decreto 15 ottobre 1925 nr. 2578. Più precisamente, oltre ad una circoscritta attività di vendita di farmaci e prodotti di farmacia ad Enti convenzionati svolta dalla sede centrale, l'attività di ACF consiste nella gestione delle quattro farmacie comunali situate all'interno del territorio del comune di San Donato Milanese e precisamente:

- Farmacia comunale nr. 1 di Piazza Tevere 16 (di seguito, per brevità "F1")
- Farmacia comunale nr. 2 di Via Gramsci 12 (di seguito, per brevità "F2")
- Farmacia comunale nr. 3 di Via Triulziana 14 (di seguito, per brevità "F3")
- Farmacia comunale nr. 4 di Europa 7 (di seguito, per brevità "F4")

La Farmacia n.1 è stata trasferita nei locali di proprietà, completamente ristrutturati, nel mese di ottobre 2019. La Farmacia n.4 è stata totalmente rinnovata nel mese di luglio 2020.

L'Ufficio Amministrativo e la Direzione dell'Azienda sono ubicati in Via Unica Bolgiano 16 – San Donato Milanese, in due locali di proprietà comunale, mentre al nr. 18 di Via Unica Bolgiano è invece ubicato il magazzino centrale, con annesso ufficio adibito allo svolgimento delle attività di Ufficio Acquisti e Marketing. Come verrà meglio illustrato nei successivi paragrafi, nel corso del 2021 è previsto l'accorpamento di detto magazzino centrale e dell'Ufficio Acquisti e Marketing con l'Ufficio Amministrativo, per esigenze di razionalizzazione degli spazi e di ottimizzazione dell'operatività aziendale.

#### **2. Scopi dell'attività**

Come detto, l'intera attività di ACF è rivolta alla gestione delle quattro farmacie comunali, intese quali presidi per lo svolgimento di un servizio primario a favore della cittadinanza.

La gestione delle quattro farmacie comunali si realizza mediante:

- la funzione di integrazione pubblica del servizio già reso alla cittadinanza dai privati imprenditori
- la funzione di calmiera dei prezzi, oggi consentita dalla modifica normativa recata dal Decreto Legge 24 gennaio 2012, che ha introdotto la possibilità di praticare sconti su tutti i tipi di farmaci dandone adeguata informazione alla clientela e permettendo così anche alla farmacia pubblica di individuare alcuni prodotti da offrire alla clientela con una riduzione di prezzo che favorisca gli acquisti da parte dei cittadini
- la presenza costante sul territorio, che si traduce nella sicurezza per l'utente di trovare la farmacia pubblica prevalentemente aperta<sup>1</sup>

Questi postulati sono posti a base della funzione di servizio alla comunità, seppur realizzati attraverso una struttura aziendale organizzata nel quadro di una attività commerciale finalizzata al profitto.

---

<sup>1</sup>: le quattro farmacie comunali in gestione ad ACF sono complessivamente aperte al pubblico per 190 ore settimanali

### **3. Il settore farmaceutico**

Il settore farmaceutico si differenzia da ogni altro settore merceologico di produzione e di distribuzione di beni e servizi sotto molteplici aspetti, tutti direttamente o indirettamente riconducibili alla particolare natura del prodotto farmaceutico e alla esistenza di una forte interdipendenza fra i diversi interessi economici e sociali portati dai differenti agenti coinvolti: Imprese farmaceutiche, Sistema Sanitario Nazionale, Ordine dei Medici e dei Farmacisti, Soggetti pubblici che operano nel ruolo di terzo pagante o di terzo erogatore del servizio e infine Utenti (consumatori finali).

Il prodotto farmaceutico presenta infatti due caratteristiche distintive rispetto ad altri prodotti industriali:

- 1) il suo prezzo grava sul consumatore finale solo in parte, nei casi in cui è prevista la partecipazione di Soggetti pubblici nel ruolo di terzo pagante
- 2) la domanda è prevalentemente "mediata", in quanto per l'acquisto della maggior parte dei farmaci in commercio l'Utente è obbligato a rivolgersi ad un medico curante
- 3) le specialità medicinali sono farmaci precedentemente preparati e commercializzati con un nome specifico e in una confezione particolare.

Il farmaco viene usualmente distinto in:

- a) farmaco etico: ovvero prodotti aventi funzione terapeutica essenziale, registrati presso il Ministero della Sanità e venduti al pubblico nelle farmacie e dietro prescrizione medica. Tali farmaci etici sono commercializzati in varie forme (capsule, compresse, fiale, ecc.) e diversi dosaggi di principio attivo. La promozione delle vendite di tale tipologia di farmaci è sorvegliata dal Ministero della Sanità e può utilizzare solo i canali specializzati rivolti ai medici
- b) medicinali di automedicazione: farmaci che per la loro composizione ed il loro obiettivo terapeutico vengono concepiti e realizzati per essere utilizzati senza l'intervento di un medico per la diagnosi, la prescrizione o la sorveglianza nel corso del trattamento; può invece essere necessario il consiglio del farmacista. Tali medicinali di automedicazione possono essere distinti in funzione del regime pubblicitario in due categorie: i farmaci da banco (OTC) e i farmaci senza prescrizione (SP). I primi sono i prodotti vendibili in farmacia senza obbligo di prescrizione medica e per essi è possibile fare pubblicità al pubblico. I secondi rappresentano una categoria intermedia tra i farmaci etici e gli OTC, in quanto sono vendibili senza la necessità dell'intermediazione del medico ma sono assoggettati ai vincoli sulla pubblicità previsti per i farmaci etici.
- c) farmaci generici: farmaci che riproducono prodotti originali privi di protezione del marchio per il venir meno della tutela brevettuale. Tali farmaci generici costituiscono un bene producibile da un largo numero di imprese, che si affianca alla specialità medicinale corrispondente, realizzata in precedenza unicamente da chi disponeva del relativo brevetto. Come per le specialità medicinali, anche per i farmaci generici è possibile distinguere tra farmaci etici e farmaci da banco, con le implicazioni sopra descritte. E' comunque indispensabile che un farmaco, per essere definito generico, contenga lo stesso principio attivo del prodotto originale brevettato.

### **4. Le Farmacie comunali di San Donato Milanese**

Per definizione le Farmacie comunali si pongono come anello terminale del canale distributivo, a diretto contatto con i consumatori finali.

I ricavi delle farmacie sono costituiti da:

- 1) ricavi per vendite dirette all'utenza di prodotti farmaceutici e di prodotti parafarmaceutici come integratori alimentari, cosmetici, apparecchiature ed attrezzature medicali, ecc.

- 2) ricavi per conto del Servizio Sanitario Nazionale (c.d. "vendite convenzionate"), tra le quali è ricompresa anche la funzione di dispensatore di farmaci per conto delle Aziende Sanitarie Locali (c.d. "doppio canale DPC")

Accanto a queste due tradizionali tipologie di ricavi, negli ultimi anni ACF, sfruttando il posizionamento territoriale, ha aperto il canale delle vendite dirette ad Enti convenzionati, vale a dire società ed enti privati con le quali sono state sottoscritte convenzioni per la fornitura, tramite il magazzino centralizzato, di farmaci, prodotti di farmacia e attrezzature medico-sanitarie. Al momento della stesura del presente documento, sono in vigore le convenzioni con società facenti parte del Gruppo ENI S.p.A. (per la fornitura, con consegna in Italia, di prodotti destinati agli stabilimenti e piattaforme energetiche dislocate in tutto il mondo), nonché con Unipol SAI S.p.A. (per la fornitura di farmaci e prodotti di farmacia ai dipendenti delle sedi di San Donato Milanese e di Milano, con consegna diretta presso dette sedi).

Il peso delle tre componenti (vendite da banco, vendite convenzionate e vendite dirette) sul totale dei ricavi è illustrato nella tabella seguente, che evidenzia gli importanti progressi conseguiti nella direzione di accrescere il peso delle vendite da banco (cresciute di quasi il 20% nel quadriennio 2015 - 2019), a marginalità più elevata nonostante nel corso del 2019 si sia assistito ad un rallentamento di questa tendenza:

	<b>Anno 2015</b>	<b>Anno 2016</b>	<b>Anno 2017</b>	<b>Anno 2018</b>	<b>Anno 2019</b>
Vendite da banco	3.041.134	3.177.801	3.271.119	3.627.553	3.396.567
Vendite tramite SSN	2.068.780	2.144.051	2.194.500	2.067.855	2.156.042
Vendite dirette	93.469	130.468	159.198	131.362	146.188
<b>Totale</b>	<b>5.203.383</b>	<b>5.452.320</b>	<b>5.624.817</b>	<b>5.826.770</b>	<b>5.698.797</b>

## **5. Le tendenze del mercato farmaceutico in Italia nel 2020**

New Line Ricerche di Mercato ha fatto di recente il punto della situazione con riferimento all'andamento del mercato farmaceutico italiano nei primi nove mesi del 2020, un periodo attraversato dallo "tsunami Coronavirus". Il COVID-19 ha pesato molto negativamente, anche se in modo non lineare, su molti segmenti del mercato e ha impattato negativamente sull'andamento delle vendite a livello nazionale.

Analizzando i primi tre trimestri del 2020, si può dire che il primo trimestre dell'anno era stato positivo; la brusca contrazione dei ricavi non ha però tardato ad arrivare, in connessione temporale con il periodo del lockdown, che ha fatto registrare un trend di decrescite delle presenze in farmacia e conseguentemente delle vendite. A partire dal terzo trimestre dell'anno, tuttavia, grazie alla graduale riapertura delle attività, le farmacie hanno iniziato a recuperare terreno, limitando gli effetti negativi dei mesi precedenti.

In particolare l'ambito **Etico**, il cui peso sul fatturato totale delle farmacie è del 60% circa, risulta in forte contrazione sia a valori (-4,0%) che a volumi (-5,3%), per effetto in prima battuta della minore domanda di farmaci quali antibiotici, antidolorifici e gastrointestinali, il cui consumo è diminuito durante il periodo di lockdown e successivamente anche per effetto del distanziamento sociale e dell'uso dei dispositivi per la protezione individuale. Analogamente, la ridotta attività ospedaliera e ambulatoriale ha influito negativamente sulla richiesta di alcuni farmaci etici, così come sulle mancate diagnosi di nuove patologie croniche, con impatto negativo sulla richiesta di prodotti ad esse destinati. Se a questa dinamica si associano i piani terapeutici mediamente più lunghi prescritti ai pazienti cronici, si spiega in grossa parte il differenziale ancora leggermente negativo che si osserva su farmaci come quelli per il sistema cardiovascolare.

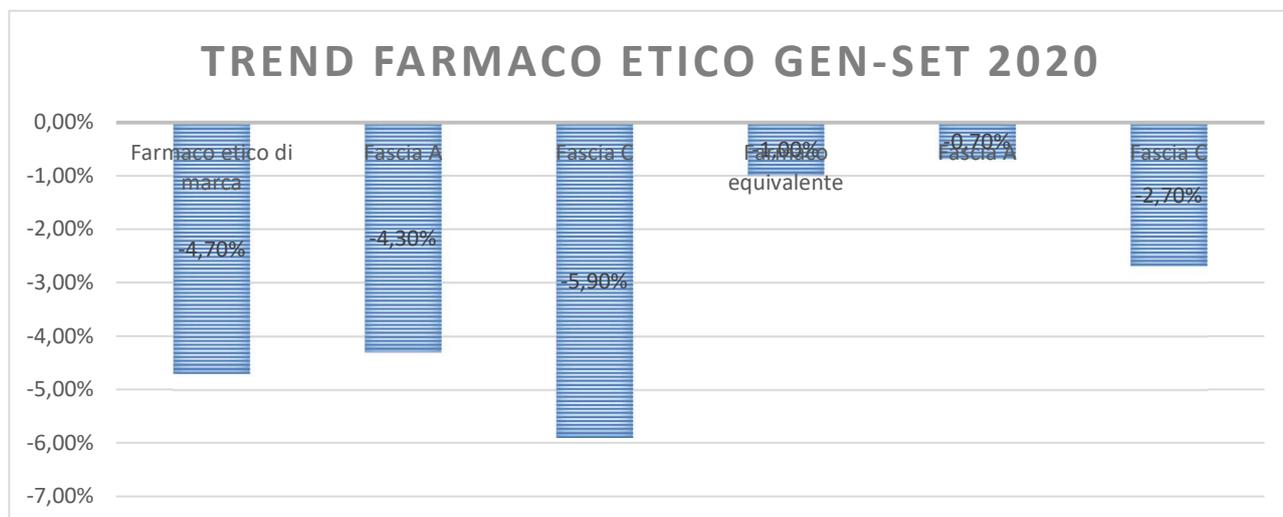
L'ambito **Commerciale** (SOP, OTC ed extra-farmaco) registra invece trend opposti: negativi quanto al fatturato, che ha registrato un decremento complessivo del -1,4% su base nazionale; ma positivi quanto a volumi, con una decisa crescita del +3,4%. Un risultato che si spiega con l'incremento del comparto dei prodotti sanitari, che comprende dispositivi quali mascherine, igienizzanti mani, guanti ecc., la cui domanda è cresciuta in maniera esponenziale a partire dal mese di marzo 2020, andando ad impattare in maniera rilevante sui volumi di vendita ma non sul fatturato, in considerazione del prezzo medio marginale.

La dinamica complessivamente negativa del mercato mostra come le ingenti perdite registrate nel secondo trimestre dell'anno, oltre ad assorbire interamente i margini conseguiti nel primo

trimestre, sono state recuperate solo in parte nel terzo trimestre; quanto al quarto trimestre dell'anno, è arduo fare oggi previsioni, alla luce del fatto che il mese di novembre è stato interessato da nuove misure restrittive, sia pure maggiormente selettive, relativamente agli spostamenti delle persone.

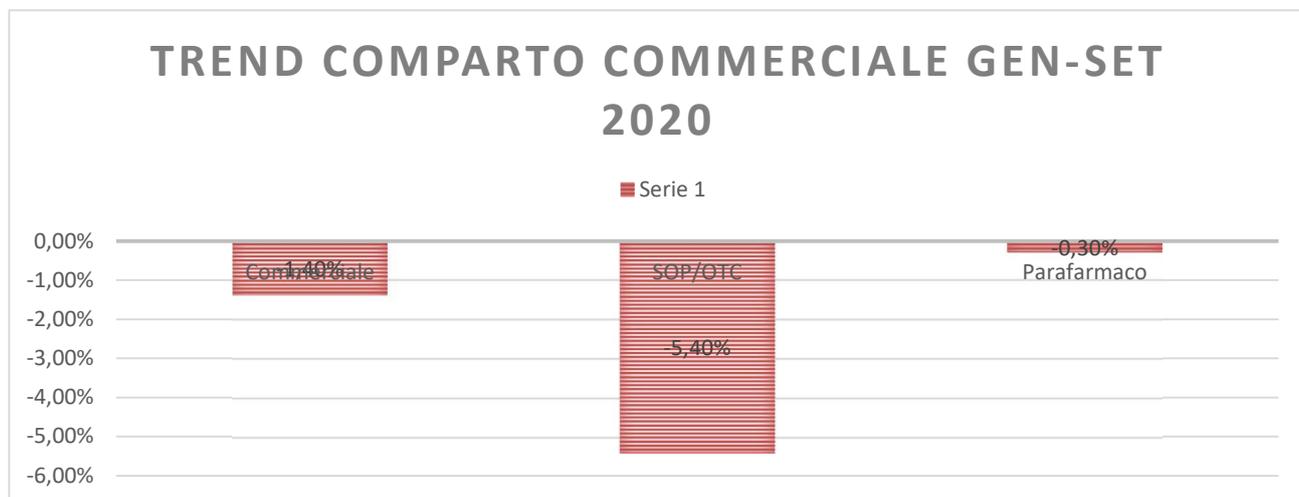
## ETICO

Nei primi nove mesi del 2020 tutte le componenti del **Farmaco Etico** registrano trend profondamente negativi. L'etico di marca decresce a valori (-4,7%) sia a volumi (-5,7%); questo risultato va equamente imputato all'andamento sfavorevole del farmaco di **Fascia A** (-4,3% a fatturato e -5,9% a confezioni) e del farmaco di **Fascia C** (-5,9% a fatturato e -4,5% a confezioni). L'ambito del **Farmaco Equivalente** chiude con trend lievemente negativi a fatturato ma con perdite decisamente più marcate a confezioni, registrando complessivamente una decrescita a valori del -1,0% e a volumi del -4,3%, in particolare il farmaco di **Fascia A**; che pesa per circa l'80% del farmaco equivalente, è calato del -0,7% a valori e del -4,6% a volumi mentre il farmaco di **Fascia C** è diminuito del -2,7% a valori e del -1,2% a volumi:



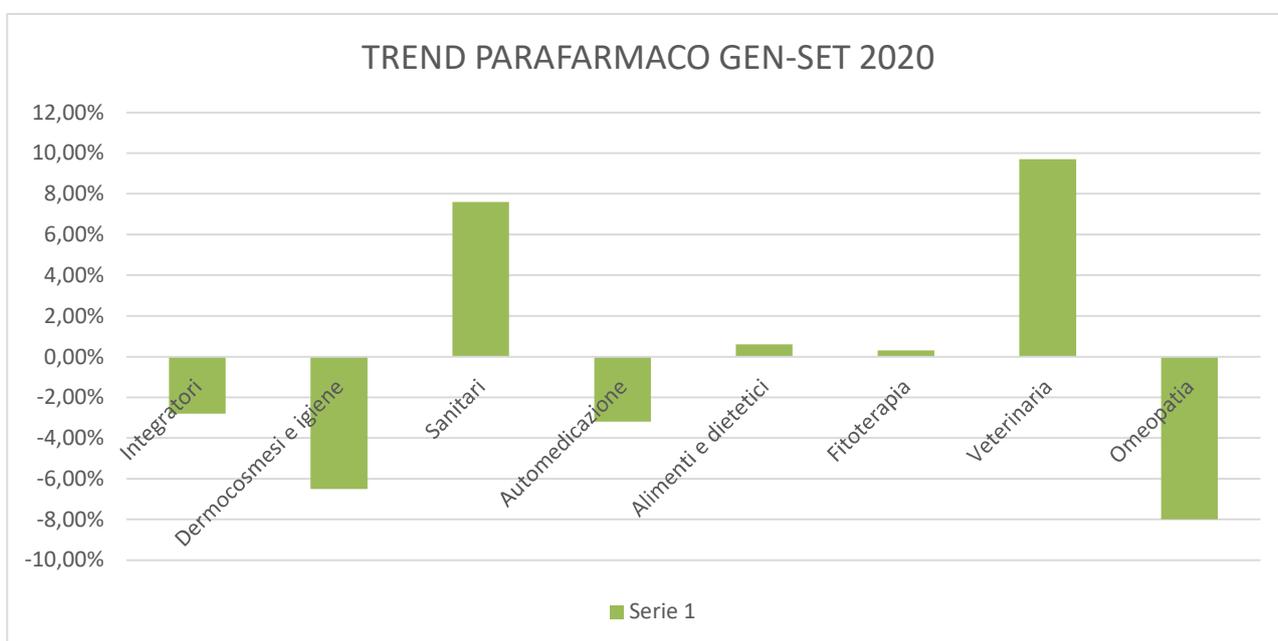
## COMPARTO COMMERCIALE

I risultati del **Commerciale** nel periodo gennaio-settembre 2020 sono caratterizzati da trend negativi a fatturato (-1,4%) e positivi a confezioni (+3,4%). Il **Parafarmaco**, componente principale del Commerciale, è in decrescita a valori (-0,3%) ma in forte crescita a volumi (+7,2%), per effetto della componente dei Sanitari. I **SOP/OTC** mostrano complessivamente trend negativi sia a fatturato (-5,4%) sia a confezioni (-7,4%) ed analizzando entrambe le sue componenti vediamo come sia i SOP (-6,1% a valori, -7,6% a volumi) sia gli OTC (-5,2% a valori, -7,3% a volumi) abbiano entrambi realizzato risultati molto negativi.



## PARAFARMACO

Nel mercato dell'**Extra-Farmaco** si nota un andamento contrastante tra i vari comparti nei primi nove mesi dell'anno dovuti principalmente all'emergenza COVID-19 che, tra le altre cose, ha modificato temporaneamente le abitudini dei consumatori. Questo vale per il mercato della Veterinaria, ovvero quello che registra la migliore performance (+9,7% a valori, +4,1% a volumi) e che in questa situazione ha in parte beneficiato di una maggiore richiesta indirizzata alla farmacia piuttosto che ad altri canali a causa della sua connotazione di punto vendita di prossimità. A seguire troviamo i Sanitari (+7,6% a valori, +30,5% a volumi), con un'altissima richiesta di presidi utilizzati per l'igiene e la tutela personale. In terza posizione troviamo gli Alimenti ed i Dietetici che registrano un +0,6% a fatturato ed un -2,4% a confezioni. Il mercato degli Integratori (complessi vitaminici, minerali, probiotici), che in Italia è sempre stato vivace, ha subito una battuta d'arresto perdendo il 2,8% rispetto allo stesso periodo del 2019, fanno eccezione i prodotti a base di vitamina C e vitamina D. L'Automedicazione (-3,2% a valori, -5,2% a volumi) e la Dermocosmesi e Igiene (-6,5% sia a valori che a volumi) risultano essere in forte perdita e tra i mercati maggiormente penalizzati dall'emergenza sanitaria in atto, solo nell'ultimo trimestre si osserva un recupero rispetto al primo semestre dell'anno. Chiude la classifica l'Omeopatia con pesanti perdite sia a fatturato (-8,0%) sia a confezioni (-9,5%).



I dati consuntivi conseguiti da ACF nei primi nove mesi dell'anno, sui quali si basano le proiezioni fatte in sede di stesura del bilancio preventivo per il 2021 e per il triennio 2021 - 2022 - 2023, rispecchiano in gran parte le tendenze riscontrate a livello nazionale. Va però considerato un ulteriore fattore, che è caratteristico del territorio nel quale opera ACF: la clientela delle farmacie di San Donato Milanese è costituita solo in parte da cittadini residenti, data la presenza di molti utenti che si recano a San Donato Milanese per ragioni lavorative o di salute: ci si riferisce sia ai dipendenti delle varie multinazionali che hanno sede sul territorio (ENI, BMW, Unipol, ecc.), sia ai pazienti del Policlinico e ai loro parenti, che giornalmente si recano presso l'ospedale cittadino. Ebbene, nel corso del 2020 la presenza di questa seconda tipologia di clientela, diversa dai cittadini residenti, si è notevolmente diradata a causa dell'introduzione generalizzata dello smart working e della trasformazione del Policlinico in Centro COVID-19, con conseguente sospensione dell'attività di molti altri reparti. E' così venuta meno per le farmacie della città una fetta importante della clientela abituale. Tale cambiamento ha impattato per ACF con una riduzione del numero di ingressi pari al 13%, fortunatamente in parte compensata dalla crescita delle vendite del reparto commerciale.

## **6. Le iniziative per il triennio 2021-2022-2023**

Le considerazioni sull'andamento del mercato nazionale sopra riportate riflettono l'attuale situazione di estrema difficoltà generale, che vede le farmacie – sia pubbliche che private – operare in un contesto di graduale riduzione dei margini operativi, oltre che di diversificazione della rete distributiva (apertura di parafarmacie, nuove aperture, concentrazione dei punti vendita presso grandi gruppi di respiro nazionale o multinazionale, vendita di prodotti generici presso la grande distribuzione, e-commerce). L'attuale stato di pandemia nazionale ha pesantemente variato le abitudini di acquisto della clientela, spingendola spesso ad utilizzare canali di acquisto differenti da quelli abituali e a privilegiare gli acquisti online.

ACF, come tutti i distributori finali operanti nel settore, deve fronteggiare tale scenario (e le sfide che lo stesso propone) cercando di diversificare ulteriormente la propria offerta a vantaggio dei prodotti a più alta redditività, ma anche operando sul fronte del contenimento dei costi. Si aggiunga che ACF, in quanto azienda pubblica, deve prefiggersi il raggiungimento anche di obiettivi non strettamente economici ma di pubblica utilità<sup>2</sup>.

Combinando le due esigenze (che non sono necessariamente tra loro conflittuali), si indicano di seguito le principali direttrici lungo le quali, in caso di approvazione del presente documento da parte dei competenti organi dell'Amministrazione Comunale, si articolerà l'attività di ACF nel corso dell'anno 2019 e, più ampiamente, del triennio 2019 – 2020 - 2021:

- **miglioramento della visibilità complessiva di ACF nell'ambito del territorio cittadino**, processo iniziato con l'apertura della nuova sede della Farmacia comunale nr. 1 e con il totale rinnovamento degli arredi presso la farmacia comunale n.4, nel corso del 2021 ACF ha intenzione di avviare un progetto di restyling di vetrine e layout espositivo per rendere la permanenza nei punti vendita piacevole ad appagante oltre che necessaria.
- **organizzazione della farmacia come vero e proprio Centri Servizi**: , funzione di cui il periodo di pandemia che ci stiamo trovando ad affrontare ha messo in luce l'importanza. La farmacia può e deve essere un punto di riferimento per i pazienti in termini di consiglio, educazione sanitaria e servizi che vanno ben al di là della semplice dispensa di medicinali. Sotto questo profilo, il Consiglio di Amministrazione e la Direzione hanno già da qualche anno iniziato un processo di potenziamento del ventaglio di servizi da mettere a disposizione degli utenti e l'obiettivo per il 2021 è quello di rendere le quattro Farmacie comunali un vero e proprio punto di riferimento per tutta la cittadinanza, per la cura della salute e del benessere. Per raggiungere tale obiettivo, verrà implementata tutta una serie di servizi di pubblica utilità, con particolare riguardo:
  - alla c.d. "telemedicina", che consente all'utente finale di effettuare presso le farmacie comunali esami specialistici quali l'elettrocardiogramma ECG, l'holter pressorio e l'holter cardiaco, con refertazione effettuata a distanza da un medico specialista e recapitata all'utente in farmacia. Attualmente tale servizio è attivo presso la Farmacia comunale nr. 2 di via Gramsci ma nel corso del 2021 verrà reso disponibile anche all'interno della Farmacia comunale nr. 1 di piazza Tevere e della Farmacia comunale nr. 4 di via Europa
  - consegna dei farmaci al domicilio dell'utente, servizio innovativo attivabile mediante il sito Internet aziendale oppure con una specifica applicazione o ancora contattando un numero verde, che ha preso avvio nell'ultima parte dell'anno 2018 per venire incontro alle esigenze di mobilità e di *time saving* dell'utenza. Nel corso del 2021 il servizio verrà potenziato ed arricchito di nuove funzionalità, per venire incontro alle nuove abitudini della popolazione che fanno seguito alle restrizioni agli spostamenti alle quali ci siamo tutti dovuti abituare nel 2020
  - servizi di autoanalisi presso la farmacia, di foratura dei lobi e di test delle intolleranze alimentari, resi grazie all'utilizzo dei nuovi spazi all'interno della Farmacia nr. 1, concepiti con i più moderni criteri di fruibilità e comfort
  - servizio di infermiere, fisioterapista, osteopata ed estetista direttamente in farmacia
  - analisi della composizione corporea

---

<sup>2</sup> : sotto questo profilo, si rimarca come l'Azienda sia stata in grado, nei primi mesi dell'emergenza epidemiologica, di mettere gratuitamente a disposizione della collettività (Comune, altri Enti pubblici, medici di base, ecc.) un grande quantitativo di dispositivi di protezione individuali, inizialmente anche di difficile reperimento. Ciò ha comportato, come si dirà meglio in altra parte del presente documento, la contabilizzazione di costi non previsti in sede di bilancio preventivo 2020 per Euro 45 mila circa.

- analisi baropodometrica

Ci sembra importante segnalare che nel corso del 2021 le Farmacie Comunali di San Donato Milanese potrebbero essere inserite in una sperimentazione nazionale per la definizione del ruolo della Farmacia dei Servizi. Secondo gli obiettivi di tale sperimentazione, la Farmacia deve diventare un centro specializzato a supporto delle ATS, degli Ospedali e dei medici di medicina generale nella gestione di servizi di prima istanza per l'utenza, servizi che potrebbero essere in parte remunerati dal SSN

- **creazione di sinergie in ambito extra-territoriale attraverso il contratto di rete**, partendo dalla constatazione che la collaborazione con altri gruppi di farmacie comunali appare utile ed auspicabile in vista della messa in comune di una serie di funzioni operative aziendali, che oggi le singole organizzazioni comunali espletano in proprio, spesso con risorse e competenze limitate. Il Consiglio di Amministrazione e la direzione hanno avviato nel 2020 il progetto della creazione di una rete di farmacie in associazione con ASF San Giuliano Milanese, AFM Crema e ASFC Peschiera Borromeo. Tale progetto, che dovrebbe concretizzarsi con la firma del contratto entro la fine del 2020, porterà ad ACF numerosi vantaggi in termini di: ottimizzazione del servizio, aumento dei margini di acquisto grazie all'aumento del potere contrattuale; senza peraltro perdere di vista, anzi conservandola e valorizzandola, l'identità delle farmacie comunali quale servizio a titolarità comunale e quale presidio sanitario di prossimità territoriale.
- **progetto "Farmacia Oncologica"**: mettendo a frutto l'ottenimento, a fine 2019, della certificazione della Farmacia comunale nr. 1 e della Farmacia comunale nr. 4 quali "farmacie oncologiche". Tale certificazione ha consentito di entrare a far parte della rete delle farmacie oncologiche presso le quali i pazienti che ne abbiano necessità possono trovare consigli mirati e risolvere con competenza qualsiasi problematica specifica. Nel corso del 2021 tale servizio verrà potenziato con l'inserimento di giornate specifiche nelle quali i pazienti interessati potranno ricevere consigli mirati: si segnala, a titolo esemplificativo, la presenza presso le due sedi dell'estetista specializzata in trucco per le pazienti oncologiche
- **Progetto "laboratorio galenico"**: nel corso del 2021 presso la Farmacia Comunale nr. 1 di piazza Tevere 16 verrà potenziato il laboratorio di preparazioni galeniche e magistrali avviato nel corso del 2020
- **sensibilizzazione della clientela rispetto alla valenza e importanza del ruolo delle farmacie pubbliche quale presidio della salute e del benessere**, nell'ambito di un'attività commerciale che appartiene all'intera comunità cittadina ed i cui profitti vengono re-investiti a favore della collettività. Come già fatto nel corso del 2019, anche nel 2020 ACF proporrà a tutti i propri clienti/utenti un volantino mensile con promozioni stagionali molto vantaggiose; oltre a ciò è stato creato un paniere di prodotti per igiene femminile, per bambini e per anziani con prezzi bassi e fissi tutto l'anno
- **revisione ed aggiornamento della carta dei servizi** esistente al fine di promuovere in tutto il territorio le peculiarità delle nostre Farmacie, messe al totale servizio di tutta la cittadinanza
- **organizzazione di giornate di prevenzione** di svariate patologie al servizio di tutta la cittadinanza (osteoporosi, sindrome metabolica, stasi venosa ecc.)
- **formazione continua del personale dipendente**, intesa come aspetto fondamentale per rendere le Farmacie Comunali un solido punto di riferimento relativamente alla cura delle patologie ma anche al mantenimento dello stato di benessere, dove professionisti specializzati possano dispensare consigli di qualità fidelizzando a doppio filo il rapporto con i propri clienti. In particolare per 2021 sono previsti corsi di formazione mirati relativamente a: dermocosmesi, marketing, visual merchandising, tecniche di vendita, cross selling, gestione delle promozioni e dei servizi, veterinaria, oltre all'aggiornamento costante sulle principali tematiche amministrative e gestionali (adempimenti contabili e fiscali, applicazione del Codice dei contratti pubblici, contabilità industriale e controllo di gestione, ecc.). Si segnala che anche nel 2021 parte di tale formazione specifica del personale verrà effettuata attraverso l'utilizzo dei fondi interprofessionali che hanno permesso già nel periodo gennaio - settembre 2020 una formazione gratuita per circa 250 ore complessive.
- **definizione di obiettivi specifici per l'Ufficio Acquisti** in modo da incrementare ulteriormente la diversificazione delle fonti di approvvigionamento dei prodotti di farmacia, affiancando agli acquisti dal distributore aggiudicatario della specifica gara europea anche acquisti dai singoli produttori/case farmaceutiche, con la finalità di mantenere ed anzi

accrescere la soddisfacente redditività raggiunta negli ultimi anni. L'Ufficio è stato recentemente ridefinito: è stato individuato un nuovo responsabile acquisti al quale è stato assegnato l'obiettivo, con la partecipazione condivisa del Direttore Generale e la consultazione dei Direttori di Farmacia, di operare scelte di acquisto e di fare in modo che tali scelte vengano pienamente comprese da tutto il personale operante nelle Farmacie, al fine da tradursi nell'ottimizzazione dell'assortimento con un parallelo incremento della soddisfazione della clientela che quotidianamente frequenta le nostre Farmacie. In parallelo, come detto, nel corso del 2021 verrà ridefinito il layout espositivo di talune farmacie con particolare attenzione alla comunicazione verso la clientela. Gli interventi sull'Ufficio Acquisti si affiancano alla creazione della rete di farmacie, le quali avranno un Direttore Commerciale comune che si occuperà di stabilire le aziende partner con le quali verranno stabiliti accordi economici ed eventuali premialità, effettuare gli acquisti comuni e coordinare i responsabili delle singole aderenti, in modo da monitorare costantemente l'andamento degli acquisti e delle vendite aziendali

- **creazione di un magazzino centralizzato**, con la finalità di organizzare gli acquisti sfruttando le massime scontistiche possibili. Tali acquisti verranno stoccati in un magazzino centralizzato dal quale le tutte le farmacie aderenti alla rete potranno approvvigionarsi giornalmente. Il vantaggio evidente di questo progetto consiste nello sfruttare il potere contrattuale, ottenuto attraverso l'adesione alla rete, in termini di margine di acquisto e ciò senza però gravare sull'operatività dei singoli punti vendita, che in termini di spazio e di risorse potrebbero fare fatica a gestire grossi volumi di merce
- **apertura del sito e-commerce**, nel solco delle nuove abitudini di acquisto enfatizzate durante l'intero anno 2020 che, insieme e anzi in conseguenza della pandemia da COVID-19, ci ha portato la consapevolezza che la clientela, soprattutto quella giovane, privilegia gli acquisti per il tramite del canale online. ACF ritiene fondamentale essere al passo con i tempi ed ha pertanto deciso di aprire il proprio sito di vendite online (c.d. "e-commerce"), dotandosi delle necessarie autorizzazioni: il tutto, come detto, al fine di assecondare le tendenze in atto e di rendersi attrattiva per quella sempre più ampia parte della clientela che, per comodità, giovane età, abitudini variate, ecc. prediligono gli acquisti da remoto. Un ulteriore vantaggio dell'apertura di questo canale di e-commerce è quello di ampliare anche il bacino territoriale della clientela di ACF, includendovi anche clienti geograficamente distanti
- **implementazione della carta fedeltà** per ottimizzare la fidelizzazione della clientela alle farmacie gestite da ACF
- **pieno sfruttamento e ammodernamento dei sistemi gestionali aziendali**, al fine di incrementare la produttività e l'efficienza individuale e dell'organizzazione nel suo insieme

Quale esplicitazione della vocazione *market-oriented* di ACF si segnalano le seguenti iniziative, avviate negli ultimi anni e che proseguiranno anche nel triennio futuro: ottimizzazione della capacità espositiva delle singole farmacie; organizzazione di incontri con l'utenza dedicati all'approfondimento di specifici argomenti (omeopatia, tematiche nutrizionali, ecc.); organizzazione periodica di campagne di sconti e promozioni sui farmaci di maggior consumo, nonché creazione di panieri di prodotti a prezzi calmierati tutto l'anno per venire incontro alle esigenze di tutti i cittadini, quale forma diretta e concreta di restituzione alla cittadinanza dei profitti generati dall'attività; predisposizione di spazi all'interno della F2 e della nuova F1 da utilizzare per servizi specializzati (audiometria, oculistica, tricologia, misurazione della densità ossea, ecc.); inserimento all'interno del mensile cittadino SDMese di articoli e approfondimenti su argomenti di carattere sanitario, nel rispetto delle limitazioni alla pubblicità diretta di prodotti farmaceutici; collaborazione con il Comune di San Donato Milanese nella realizzazione di progetti di pubblica utilità in materia di salute e benessere (ad esempio, visite senologiche nell'ambito del mese della donna, distribuzione delle borracce ecologiche in alluminio a tutti gli alunni delle scuole di San Donato Milanese); periodico aggiornamento della pagina Facebook aziendale e creazione della pagine Instagram al fine di segnalare le promozioni e soprattutto i servizi finalizzati al mantenimento del benessere anche verso le categorie di clientela che per abitudine poco frequentano la farmacia; aggiornamento costante del sito web aziendale, strutturato secondo i più moderni canoni di interazione tra Azienda e Utente.

## **GLI INVESTIMENTI PROGRAMMATI** **IN BENI STRUMENTALI E PERSONALE**

### **1. Gli investimenti in beni strumentali per il triennio 2021 – 2022 - 2023**

La tabella sotto riportata riepiloga il piano degli investimenti che ACF intende perseguire nel corso del triennio 2021 – 2022 – 2023.

<b>Progetti di investimento</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Farmacia Comunale nr. 1:</b> Interventi di manutenzione ordinaria – Acquisto etichette elettroniche – Acquisto ledwall promozionali – Implementazione attrezzature laboratorio galenico - Formazione	<b>24.000,00</b>		
<b>Farmacia Comunale nr. 2:</b> Interventi di manutenzione ordinaria – Acquisto etichette elettroniche– Acquisto nuovi PC - Adeguamento impianto di condizionamento- Formazione	<b>32.500,00</b>	<b>Dato non disponibile</b>	<b>Dato non disponibile</b>
<b>Farmacia Comunale nr. 3:</b> Interventi di manutenzione ordinaria – Installazione nuovo montacarichi – Acquisto ed installazione etichette elettroniche – Acquisto nuovo PC SISS - Formazione	<b>31.000,00</b>		
<b>Farmacia Comunale nr. 4:</b> Interventi di manutenzione ordinaria - Acquisto etichette elettroniche – Acquisto ledwall promozionali – Acquisto nuova croce esterna – Acquisto nuove insegne - Formazione	<b>35.000,00</b>		
<b>Uffici amministrativi:</b> Interventi di manutenzione ordinaria – Ristrutturazione completa stabile via Unica Bolgiano o acquisto locale idoneo - Formazione	<b>250.000,00</b>		
<b>Totale investimenti</b>	<b>362.500,00</b>		

Per quanto riguarda l'investimento relativo agli Uffici amministrativi, si segnala che lo stesso riguarda, come già menzionato, la ristrutturazione dell'intero piano superiore della palazzina di Via Unica Bolgiano nr. 16, di proprietà comunale, che attualmente ospita, al piano terra, la sede della Direzione e dell'amministrazione. Tale intervento, per il quale si è già ottenuto un preventivo, presuppone il rilascio, da parte del Comune di San Donato Milanese proprietario dei locali, delle necessarie autorizzazioni, più volte richieste. In considerazione della natura non certa di tale investimento, si è ritenuto di non inserire nel bilancio programmatico per l'esercizio 2021 e per il triennio 2021 – 2022 – 2023 alcun costo per ammortamento, anche in considerazione del fatto che ACF confermerà la propria disponibilità ad eseguire i lavori di ristrutturazione soltanto nel caso in cui i locali vengano poi concessi in comodato gratuito, con conseguente risparmio degli attuali costi per affitto: ciò anche in considerazione della sostanziale coincidenza tra il costo per affitto della sede (attualmente pari ad Euro 19 mila) e il costo per l'ammortamento degli eventuali lavori di ristrutturazione (Euro 20,8 mila, ipotizzando un arco temporale di concessione in comodato di 12 anni).

Il Consiglio di Amministrazione, in accordo con la Direzione, si riserva comunque la possibilità, qualora la ristrutturazione dei locali al primo superiore di Via Unica Bolgiano nr. 16 non fosse possibile ovvero avesse costi superiori a quelli risultanti dal preventivo di massima ottenuto e comunque ritenuti eccessivi, di prendere in considerazione l'acquisto di un locale ove ubicare la nuova sede direzionale ed amministrativa, essendo quella attuale al piano terra sempre meno adeguata alle esigenze presenti e future dell'Azienda.

Infine si segnala che, tra gli investimenti programmati, non si è tenuto conto di quelli necessari nella eventualità che ad ACF venga assegnata una quinta farmacia. Sotto questo profilo, considerata la popolazione residente a San Donato Milanese (32.761 abitanti secondo il dato aggiornato al 31 dicembre 2018), considerato altresì che la Legge nr. 27 del 2012 fissa in 3.300 il numero di abitanti "assegnati" a ciascuna sede farmaceutica e preso atto che il numero di

farmacie attualmente presenti sul territorio è pari a nove, risulta che nel comune di San Donato Milanese esiste un'eccedenza di popolazione pari a 3.061 abitanti. La legge nr. 27 del 2012 sopra citata stabilisce che è possibile aprire una nuova sede qualora la popolazione eccedente superi la metà più uno del numero di abitanti sopra richiamato e pertanto superi i 1.651 abitanti, circostanza questa che, come detto, si è ormai ampiamente realizzata: esistono quindi già oggi i presupposti di legge per la possibile apertura di una nuova sede di farmacia, per la quale il Comune potrebbe avvalersi del diritto di prelazione. ACF pertanto, qualora la Giunta Comunale ritenga di interesse per la città una revisione della pianta organica, da effettuarsi entro il 31 dicembre 2020, potrebbe avere la possibilità di aprire una quinta Farmacia Comunale ubicandola nell'ambito della zona che il Sindaco e la Giunta riterranno più opportuna, a seguito di tutti gli atti formali da parte dell'Amministrazione Comunale e della Regione.

Gli investimenti riepilogati nella tabella di cui sopra verranno effettuati mediante l'utilizzo di risorse proprie rivenienti dai flussi operativi e di gestione, per quanto concerne gli interventi di natura ordinaria; relativamente alla possibile ristrutturazione degli uffici amministrativi di Via Unica Bolgiano nr. 16 verrà acceso un mutuo.

## **2. Interventi sull'organico di ACF**

### **2.1 L'organico di ACF alla data di stesura del presente documento**

Avendo a riferimento lo schema organizzativo aziendale riportato a pag. 7, si fornisce di seguito, distintamente per ciascuna funzione, la situazione dell'organico di ACF alla data di sottoscrizione del presente documento.

Si precisa che, in presenza di lavoratori assunti con contratto a tempo parziale, nelle tabelle è stata indicata la percentuale di tempo lavorato (ad esempio, con l'espressione "nr. 0,5 Commesso" ci si intende riferire ad un dipendente con mansioni di commesso assunto con contratto part-time 50%, mentre con l'espressione "nr. 0,8 Farmacista Collaboratore" ci si riferisce ad un dipendente con mansioni di farmacista collaboratore assunto con contratto part-time 80%).

#### **FARMACIA COMUNALE nr. 1**

<b>Mansioni e qualifiche</b>	<b>Inquadramento attuale</b>	<b>Note</b>
nr. 1,0 Farmacista Direttore	Quadro 1C	Nessuna
nr. 2,0 Farmacisti Collaboratori	Nr. 2 Impiegati 1	Nessuna
Nr. 0,5 Commesso	Impiegato 2	Nessuna
per un totale di nr. 3,5 addetti		

Orario di apertura al pubblico attuale: da lunedì al sabato dalle ore 8,30 alle 12,30 e dalle 15,30 alle 19,30. Giorno di chiusura: domenica

#### **FARMACIA COMUNALE nr. 2**

<b>Mansioni e qualifiche</b>	<b>Inquadramento attuale</b>	<b>Note</b>
nr. 1,0 Farmacista Direttore	Quadro 1S	Nessuna
nr. 2,0 Farmacisti Collaboratori	nr. 1 Quadro 1C nr.0,6 Quadro 1C	Nessuna
nr. 1,0 Commesso	Impiegato 2	Nessuna
per un totale di nr. 3,6 addetti		

Orario di apertura al pubblico attuale: da lunedì al giovedì dalle ore 8,30 alle 12,30 e dalle 15,30 alle 19,30; venerdì dalle 8,30 alle 13,30 e dalle 15,30 alle 19,30. Giorni di chiusura: sabato e domenica.

### FARMACIA COMUNALE nr. 3

Mansioni e qualifiche	Inquadramento attuale	Note
nr. 1,0 Farmacista Direttore	Quadro 1S	Nessuna
nr. 0,8 Farmacista Collaboratore	Quadro 1C	Nessuna
per un totale di nr. 1,8 addetti		

Orario di apertura al pubblico attuale: da lunedì al venerdì dalle ore 8,30 alle 12,30 e dalle 15,30 alle 19,30. Giorni di chiusura: sabato e domenica

### FARMACIA COMUNALE nr. 4

Mansioni e qualifiche	Inquadramento attuale	Note
nr. 1,0 Farmacista Direttore	Impiegato 1+2	3
nr. 3,0 Farmacisti Collaboratore	nr. 2 Impiegato 1+2 nr. 1 Impiegato 1	Nessuna
nr. 1,0 Commesso	Impiegato 2	Nessuna
per un totale di nr. 5,0 addetti		

Orario di apertura al pubblico attuale: da lunedì al venerdì dalle ore 8,30 alle 19,30 (orario continuato); sabato dalle 9,00 alle 13,00. Giorno di chiusura: domenica

### SERVIZI CENTRALIZZATI

Mansioni e qualifiche	Situazione attuale	Note
Nr.1,0 Direttore d'Azienda	Quadro 1S	Nessuna
nr. 1,0 Addetto Ufficio Acquisti e Marketing	Impiegato 1+2	Nessuna
nr. 1,0 Addetto Servizi Generali e Gestione Enti Convenzionati	Quadro 1C	Nessuna
nr. 3,0 Addetti Amministrazione e Gestione Personale	nr. 1 Quadro 1C nr. 1 Impiegato 1 nr. 1 Impiegato 3	Nessuna
per un totale di nr. 6,0 addetti		

Sono inoltre presenti nell'organico di ACF le seguenti figure professionali:

Mansioni	Qualifica
nr. 0,5 Farmacista Collaboratore varie sedi <sup>4</sup>	Impiegato 1+2

<sup>3</sup> Il Direttore in forza è in maternità da settembre 2020

<sup>4</sup>: il dipendente assunto a tempo determinato ruota tra le varie farmacie, a seconda dei turni di lavoro e delle esigenze per ferie, malattie, ecc.

Nr. 1,0 Farmacista Collaboratore varie sedi <sup>4</sup>	Impiegato 1
--	-------------

Nelle tabelle che seguono sono riportati il riepilogo generale della forza lavoro (lavoratori dipendenti) in essere presso ACF alla data di sottoscrizione del presente documento, distintamente per mansioni svolte e per inquadramento. Tenuto conto della presenza di alcuni part-time, l'organico si compone di nr. 23,4 dipendenti, per un totale di nr. 25 lavoratori.

### RIEPILOGO PER MANSIONI

Mansioni	Qualifiche
Nr. 1,0 Direttore d'Azienda	nr. 1 Quadro 1S
nr. 3,0 Farmacisti Direttori	nr. 3 Quadri 1S <sup>5</sup>
nr. 11,4 Farmacisti Collaboratori	nr. 3,4 Quadri 1C nr. 4 Impiegati 1+2 nr. 4 Impiegati 1
nr. 2,5 Commessi	nr. 2,5 Impiegati 2
nr. 1,0 Addetto Ufficio Acquisti e Marketing	nr.1 Impiegato 1+2
nr. 1,0 Addetto Servizi Generali e Gestione Enti Convenzionati	nr. 1 Quadro 1C
nr. 3,0 Addetti Amministrazione e Gestione Personale	nr. 1 Quadro 1C nr. 1 Impiegato 1 nr. 1 Impiegato 3

per un totale di nr. 21,9 addetti (considerando i part-time).

### RIEPILOGO PER INQUADRAMENTO

Nr. Addetti	Mansioni	Qualifiche
nr. 1	Direttore d'Azienda	Quadro - 1S
nr. 3	Direttore di Farmacia	Quadro - 1S
nr. 4	Collaboratore di Farmacia <sup>6</sup>	Quadro - 1C
nr. 4	Collaboratore di Farmacia	Impiegato 1+2
nr. 4	Collaboratore di Farmacia	Impiegato 1
nr. 3	Commesso	Impiegato 2
nr. 2	Impiegato amministrativo	Quadro - 1C
nr. 1	Impiegato amministrativo	Impiegato 1
nr. 1	Impiegato amministrativo	Impiegato 3
Nr. 1	Impiegato amministrativo	Impiegato 1+2

per un totale di nr. 24 lavoratori (non considerando i part-time).

ACF applica il trattamento economico previsto dal C.C.N.L. A.S.SO.FARM che rappresenta, a livello istituzionale e sindacale, le Aziende Speciali, i Consorzi, i Servizi Farmaceutici e le Società che gestiscono le farmacie pubbliche.

Nelle farmacie che effettuano il servizio di apertura al pubblico nella giornata del sabato, nel corso del 2015 è stata introdotta la rotazione di tutto il personale, in modo da garantire omogeneità dell'orario lavorativo tra tutti gli addetti. Tale rotazione, attuata anche nel 2019, sarà mantenuta anche per il triennio 2021 - 2022 - 2023. Inoltre, nel 2021 verrà ottimizzata la regolamentazione dell'assorbimento delle riduzioni orarie previste dal C.C.N.L., secondo le modalità già attuate negli anni scorsi.

<sup>5</sup> un Direttore è in maternità da settembre 2020

<sup>6</sup>: include anche la figura di Direttore facente funzioni alla Farmacia comunale nr. 1

Per consentire la copertura dei turni di notte e le sostituzioni per ferie, malattie, ecc. dei farmacisti, ACF ha fatto e fa tuttora ricorso a farmacisti professionisti, remunerati in base alle ore di effettiva presenza. I costi sostenuti per tali prestazioni di lavoro autonomo sono stati al 30 settembre 2020 pari ad Euro 90.000 mila, stabile rispetto all'anno precedente ma non in linea agli obiettivi stabiliti a fine 2019. L'obiettivo di ACF per il triennio 2021-2022-2023 è quello di ridurre sensibilmente i costi derivanti dall'utilizzo di farmacisti liberi professionisti, intervenendo da un lato attraverso la valorizzazione del personale attualmente in forza, dall'altro attraverso l'inserimento al lavoro di farmacisti neo laureati, con contratti a tempo determinato, che diano all'Azienda maggiore professionalità e continuità di servizio. Tale manovra potrebbe permettere ad ACF di ampliare di molto gli orari di apertura delle proprie farmacie, con particolare riferimento alla Farmacia comunale nr. 1, rendendole un punto di riferimento per tutti i cittadini di San Donato Milanese.

## **2.2 Gli investimenti in forza lavoro per il triennio 2021 – 2022 - 2023**

Le proposte di modifica alla forza lavoro da attuare nel corso del triennio 2021 – 2022 – 2023 sono riconducibili a turn-over, incentivazioni ed adeguamenti salariali e sono così riepilogabili:

- 1) il periodo di pandemia ci ha fatto comprendere quanto la cittadinanza abbia necessità di punti vendita vicini alla clientela anche in termini di orari di apertura. Il progetto di sviluppo della Farmacia nr. 1 e della Farmacia nr. 4 (che, grazie alla totale ristrutturazione rappresentano fiori all'occhiello per la nostra città), va nella direzione di rendere tali punti di vendita sempre meglio fruibili da parte di tutti i cittadini e si accompagna al progetto di ampliare progressivamente nel corso del 2021 gli orari di apertura delle farmacie, con l'effettuazione dell'orario continuato presso la Farmacia nr. 1 e ipotizzando anche aperture nella giornata di domenica. Per concretizzare questa idea e renderla realtà è necessario preventivare l'assunzione di nr. 2 farmacisti collaboratori e di nr. 1 commesso di farmacia. Si ipotizza, per le nuove assunzioni, un costo annuo di Euro 120.000 circa
- 2) Il 1° settembre 2020 ha terminato il rapporto di lavoro con ACF per pensionamento una dipendente assunta a tempo indeterminato come magazziniere: tale figura andrà sostituita nel corso del 2021, con una nuova assunzione
- 3) Il 31 dicembre 2020 terminerà la collaborazione con l'Azienda per pensionamento una farmacista con qualifica di Direttore di Farmacia. Sono state già avviate le procedure di selezione pubblica per individuare il sostituto ma, a causa delle misure restrittive applicate dal Governo per il contenimento dei contagi, tali procedure sono state momentaneamente sospese
- 4) Nel corso del 2021 verrà forse finalmente rinnovato il C.C.N.L., scaduto a fine 2015. Per tenere conto degli adeguamenti retributivi (anche sotto forma di stanziamento di un costo a titolo di indennità di vacanza contrattuale, in caso di mancato rinnovo), si è già acceso in passato un fondo, che per il 2021 verrà ulteriormente incrementato per circa Euro 10.000;
- 5) Di contro, il rafforzamento dell'organico come sopra proposto comporterà una forte riduzione del costo per i servizi resi da professionisti esterni, che si prevede infatti di contenere dagli attuali Euro 95.000 (registrati nel solo periodo gennaio – settembre 2020 e pertanto destinati a crescere ulteriormente fino a fine esercizio) ad Euro 52.000 complessivi su base annua per il 2021
- 6) vista la prossima scadenza del contratto del Direttore d'Azienda e vista la necessità per le dimensioni aziendali di dotarsi di un dirigente, come stabilito dai CCNL di settore, ACF potrebbe valutare nel corso del 2021 di effettuare una selezione per identificare la figura più adatta a svolgere tale ruolo.
- 7) infine, il Consiglio di Amministrazione ritiene necessario articolare per il triennio 2021- 2022 – 2023 un piano di incentivazione del personale (premi e bonus), da discutere in dettaglio con le rappresentanze sindacali. Il piano formerà oggetto di apposita delibera del Consiglio di Amministrazione e sarà subordinato al raggiungimento di obiettivi di crescita del fatturato aziendale, sia della singola farmacia che complessivo. Allo stato attuale, si prevede di stanziare un importo

massimo di Euro 30.000,00, che è stato linearmente imputato sul conto economico previsionale (per il 2021 e per il triennio 2021 – 2022 – 2023) delle quattro farmacie e dei Servizi centralizzati. Il pagamento del premio per il 2022 avverrà nel corso del 2020 e così via di anno in anno, subordinatamente alla verifica del raggiungimento degli obiettivi indicati nel piano di incentivazione.

## **IL BILANCIO PREVENTIVO ANNUALE** **PER L'ESERCIZIO 2021**

### **1. Schema di redazione**

Il bilancio preventivo annuale per l'esercizio 2020 è stato redatto in conformità a quanto previsto dallo Statuto e nel rispetto delle disposizioni di cui al Decreto legislativo 18 agosto 2000 nr. 267.

In particolare, il conto economico consuntivo dell'esercizio 2019 e i dati consolidati rilevati al 30 settembre dell'esercizio 2020 in corso (predisposti secondo i criteri propri di un bilancio di esercizio), costituiscono la base numerica di partenza per la formulazione del conto economico preventivo per l'esercizio 2020, oltre che – più in generale – per il bilancio triennale di previsione per il triennio 2021 – 2022 – 2023.

Nell'esposizione tabellare, i dati numerici sono stati indicati in forma scalare per risultati intermedi, suddivisi in distinte aree del conto economico. A tal fine, lo schema del conto economico previsto dall'art. 2425 del Codice civile è stato parzialmente riclassificato, come esposto nel prospetto seguente:

<b>Aree del conto economico</b>	<b>Aree di gestione</b>
RICAVI DELL'ATTIVITA' CARATTERISTICA	Trattasi dei ricavi derivanti dalla vendita di farmaci e prodotti di farmacia
COSTO DEL VENDUTO	Trattasi della somma algebrica tra acquisti di merci e variazioni delle rimanenze
MARGINE LORDO	Trattasi della differenza tra ricavi dell'attività caratteristica e costo del venduto
ALTRI RICAVI E COSTI OPERATIVI	Trattasi dei ricavi contabilizzati nell'aggregato civilistico "Valore della produzione", diversi da quelli derivanti dalla vendita di farmaci e prodotti di farmacia, nonché di tutti i costi operativi (per servizi, per godimento di beni di terzi, per il personale, per ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti e per oneri diversi di gestione)
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	Esprime la differenza tra il margine lordo e gli altri ricavi e costi operativi
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	Trattasi della somma algebrica tra gli interessi attivi e proventi finanziari e gli interessi passivi e oneri finanziari
PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	Trattasi dei proventi e degli oneri di natura non ordinaria (plusvalenze e minusvalenze da alienazione di cespiti, nonché sopravvenienze attive e insussistenze passive correlate a costi e ricavi di esercizi precedenti)
IMPOSTE SUL REDDITO	Sono qui contabilizzate le imposte dirette (IRES e IRAP)
UTILE (PERDITA) NETTA	Trattasi della somma algebrica tra la differenza tra il valore e i costi della produzione, i proventi e oneri finanziari, i proventi e oneri straordinari e le imposte sul reddito

In funzione di tali riclassificazioni (e della soppressione, nello schema civilistico di conto economico, dei proventi e oneri straordinari), gli importi delle singole voci del bilancio preventivo annuale possono differire da quelli delle corrispondenti voci del bilancio consuntivo, che è predisposto secondo il predetto schema civilistico.

Tutti i valori riportati nelle tabelle che seguono sono espressi in moneta di conto (euro), con arrotondamento all'unità.

## **2. Il bilancio preventivo annuale per l'esercizio 2021**

Si forniscono di seguito i conti economici consuntivi previsti per l'esercizio 2021, disaggregati per singolo centro di costo e ricavo (farmacie e servizi centralizzati) e poi riepilogati nel conto economico complessivo aziendale di previsione per l'anno 2021. Tali dati sono posti a confronto con il bilancio consuntivo al 31 dicembre 2019<sup>7</sup> e con il conto economico provvisorio consolidato al 30 settembre 2020<sup>8</sup>.

### **FARMACIA COMUNALE nr. 1 - P.zza Tevere 16**

Voce	Descrizione	2019	30/9/2019	2021
1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni tramite SSN e da banco	1.024.855	989.735	1.400.000
1	Ricavi delle vendite dirette a Enti convenzionati	991	2.475	0
	<b>RICAVI ATTIVITA' CARATTERISTICA</b>	<b>1.025.846</b>	<b>992.210</b>	<b>1.400.000</b>
6+11	Acquisti e variazioni delle rimanenze	-655.120	-662.413	-910.000
	<b>COSTO DEL VENDUTO</b>	<b>-655.120</b>	<b>-662.413</b>	<b>-910.000</b>
<b>A</b>	<b>MARGINE LORDO</b>	<b>360.726</b>	<b>329.797</b>	<b>490.000</b>
5	Altri ricavi e proventi	32.239	27.335	38.000
7	Costi per servizi	-75.456	-64.930	-70.000
8	Costi per godimento di beni di terzi	-39.856	-3.352	-5.000
9	Costi per il personale	-177.910	-134.186	-259.000
10	Ammortamenti e svalutazioni	-23.773	-31.713	-46.000
12	Accantonamenti per rischi	0	0	0
13	Altri accantonamenti	0	0	0
14	Oneri diversi di gestione	-5.605	-2.601	-8.000
<b>B</b>	<b>ALTRI RICAVI E COSTI OPERATIVI</b>	<b>-290.361</b>	<b>-209.447</b>	<b>-350.000</b>
	<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE (A-B)</b>	<b>70.365</b>	<b>120.350</b>	<b>140.000</b>
<b>C</b>	<b>PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>	<b>-5.280</b>	<b>-3.812</b>	<b>-5.000</b>
<b>E</b>	<b>PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>	<b>1.839</b>	<b>264</b>	<b>0</b>
	<b>UTILE (PERDITA) ANTE IMPOSTE (A1 - B +/- C +/- E)</b>	<b>66.924</b>	<b>116.803</b>	<b>135.000</b>
20	<b>IMPOSTE SUL REDDITO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>UTILE (PERDITA) NETTO</b>	<b>66.924</b>	<b>116.803</b>	<b>135.000</b>

### **FARMACIA COMUNALE nr. 2 – Via Gramsci 12**

Voce	Descrizione	2019	30/09/2020	2021
1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni tramite SSN e da banco	1.395.061	901.872	1.235.000
1	Ricavi delle vendite dirette a Enti convenzionati	15.316	10.241	0
	<b>RICAVI ATTIVITA' CARATTERISTICA</b>	<b>1.410.377</b>	<b>912.113</b>	<b>1.235.000</b>
6+11	Acquisti e variazioni delle rimanenze	-935.702	-607.501	-815.000
	<b>COSTO DEL VENDUTO</b>	<b>-935.702</b>	<b>-607.501</b>	<b>-815.000</b>

<sup>7</sup> : approvato dal Consiglio Comunale di San Donato Milanese con Delibera nr. 31 del 23 luglio 2020

<sup>8</sup>: il confronto numerico deve ovviamente tenere conto della diversa durata temporale dei periodi comparati

<b>A</b>	<b>MARGINE LORDO</b>	<b>474.675</b>	<b>304.612</b>	<b>420.000</b>
5	Altri ricavi e proventi	40.922	23.550	32.000
7	Costi per servizi	-92.570	-65.659	-68.000
8	Costi per godimento di beni di terzi	-59.501	-44.505	-60.000
9	Costi per il personale	-230.355	-171.041	-214.000
10	Ammortamenti e svalutazioni	-9.178	-5.773	-11.000
12	Accantonamenti per rischi	0	0	0
13	Altri accantonamenti	0	0	0
14	Oneri diversi di gestione	-2.955	-2.181	-4.000
<b>B</b>	<b>ALTRI RICAVI E COSTI OPERATIVI</b>	<b>-353.637</b>	<b>-265.609</b>	<b>-325.000</b>
	<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE (A-B)</b>	<b>121.038</b>	<b>39.003</b>	<b>95.000</b>
<b>C</b>	<b>PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E</b>	<b>PROVENTI E ONERI STRAODINARI</b>	<b>1.741</b>	<b>-238</b>	<b>0</b>
	<b>UTILE (PERDITA) ANTE IMPOSTE (A1 - B +/- C +/- E)</b>	<b>122.779</b>	<b>38.765</b>	<b>95.000</b>
20	IMPOSTE SUL REDDITO	0	0	0
	<b>UTILE (PERDITA) NETTO</b>	<b>122.779</b>	<b>38.765</b>	<b>95.000</b>

### FARMACIA COMUNALE nr. 3 – Via Triulziana 14

Voce	Descrizione	2019	30/09/2020	2021
1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni tramite SSN e da banco	839.249	530.687	720.000
1	Ricavi delle vendite dirette a Enti convenzionati	324	1.180	0
	<b>RICAVI ATTIVITA' CARATTERISTICA</b>	<b>839.573</b>	<b>531.867</b>	<b>720.000</b>
6+11	Acquisti e variazioni delle rimanenze	-571.554	-359.897	-475.000
	<b>COSTO DEL VENDUTO</b>	<b>-571.554</b>	<b>-359.897</b>	<b>-475.000</b>
<b>A</b>	<b>MARGINE LORDO</b>	<b>268.019</b>	<b>171.970</b>	<b>245.000</b>
5	Altri ricavi e proventi	31.729	17.355	25.000
7	Costi per servizi	-62.643	-43.693	-53.000
8	Costi per godimento di beni di terzi	-1.964	-1.815	-3.000
9	Costi per il personale	-211.660	-160.468	-176.000
10	Ammortamenti e svalutazioni	-12.545	-8.518	-13.000
12	Accantonamenti per rischi	0	0	0
13	Altri accantonamenti	0	0	0
14	Oneri diversi di gestione	-2.262	-2.175	-3.000
<b>B</b>	<b>ALTRI RICAVI E COSTI OPERATIVI</b>	<b>-259.345</b>	<b>-199.314</b>	<b>-223.000</b>
	<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE (A-B)</b>	<b>8.674</b>	<b>-27.344</b>	<b>22.000</b>
<b>C</b>	<b>PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E</b>	<b>PROVENTI E ONERI STRAODINARI</b>	<b>207</b>	<b>203</b>	<b>0</b>
	<b>UTILE (PERDITA) ANTE IMPOSTE (A1 - B +/- C +/- E)</b>	<b>8.881</b>	<b>-27.141</b>	<b>22.000</b>
20	IMPOSTE SUL REDDITO	0	0	0
	<b>UTILE (PERDITA) NETTO</b>	<b>8.881</b>	<b>-27.141</b>	<b>22.000</b>

### FARMACIA COMUNALE nr. 4 – Via Europa 12

Voce	Descrizione	2019	30/09/2020	2021
1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni tramite SSN e da banco	2.233.504	1.339.861	2.000.000
1	Ricavi delle vendite dirette a Enti convenzionati	29.007	20.825	0

	<b>RICAVI ATTIVITA' CARATTERISTICA</b>	<b>2.262.511</b>	<b>1.360.686</b>	<b>2.000.000</b>
6+11	Acquisti e variazioni delle rimanenze	-1.475.843	-894.437	-1.300.000
	<b>COSTO DEL VENDUTO</b>	<b>-1.475.843</b>	<b>-894.437</b>	<b>-1.300.000</b>
<b>A</b>	<b>MARGINE LORDO</b>	<b>786.668</b>	<b>466.249</b>	<b>700.000</b>
5	Altri ricavi e proventi	51.002	25.301	38.000
7	Costi per servizi	-103.614	-71.319	-75.000
8	Costi per godimento di beni di terzi	-4.017	-3.435	-6.000
9	Costi per il personale	-265.841	-188.193	-307.000
10	Ammortamenti e svalutazioni	-23.169	-22.872	-40.000
12	Accantonamenti per rischi	0	0	0
13	Altri accantonamenti	0	0	0
14	Oneri diversi di gestione	-7.085	-4.911	-7.000
<b>B</b>	<b>ALTRI RICAVI E COSTI OPERATIVI</b>	<b>-352.724</b>	<b>-265.429</b>	<b>-397.000</b>
	<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE (A-B)</b>	<b>433.944</b>	<b>200.820</b>	<b>303.000</b>
<b>C</b>	<b>PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>	<b>-2.722</b>	<b>-466</b>	<b>0</b>
<b>E</b>	<b>PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>	<b>1.867</b>	<b>224</b>	<b>0</b>
	<b>UTILE (PERDITA) ANTE IMPOSTE (A1 - B +/- C +/- E)</b>	<b>433.089</b>	<b>200.578</b>	<b>303.000</b>
20	<b>IMPOSTE SUL REDDITO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>UTILE (PERDITA) NETTO</b>	<b>433.089</b>	<b>200.578</b>	<b>303.000</b>

## SERVIZI CENTRALIZZATI – Via Unica Bolgiano 16

Voce	Descrizione	2019	30/09/2020	2021
1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni tramite SSN e da banco	0	0	0
1	Ricavi delle vendite dirette a Enti convenzionati	100.549	163.613	120.000
	<b>RICAVI ATTIVITA' CARATTERISTICA</b>	<b>100.549</b>	<b>163.613</b>	<b>120.000</b>
6+11	Acquisti e variazioni delle rimanenze	-66.731	-128.727	-84.000
	<b>COSTO DEL VENDUTO</b>	<b>-66.731</b>	<b>-128.727</b>	<b>-84.000</b>
<b>A</b>	<b>MARGINE LORDO</b>	<b>33.818</b>	<b>34.886</b>	<b>36.000</b>
5	Altri ricavi e proventi	6.705	1.363	0
7	Costi per servizi	-180.115	-134.093	-120.000
8	Costi per godimento di beni di terzi	-18.624	-14.175	-19.000
9	Costi per il personale	-248.779	-222.763	-368.000
10	Ammortamenti e svalutazioni	-9.588	-5.673	-8.000
12	Accantonamenti per rischi	-21.245	0	-10.000
13	Altri accantonamenti	0	0	0
14	Oneri diversi di gestione	-6.011	-915	-5.000
<b>B</b>	<b>ALTRI RICAVI E COSTI OPERATIVI</b>	<b>-477.657</b>	<b>-376.256</b>	<b>-530.000</b>
	<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE (A-B)</b>	<b>-443.839</b>	<b>-341.370</b>	<b>-494.000</b>
<b>C</b>	<b>PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E</b>	<b>PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>	<b>70.766</b>	<b>-1.665</b>	<b>0</b>
	<b>UTILE (PERDITA) ANTE IMPOSTE (A1 - B +/- C +/- D +/- E)</b>	<b>-373.073</b>	<b>-343.035</b>	<b>-494.000</b>
20	<b>IMPOSTE SUL REDDITO</b>	<b>-13.541</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>UTILE (PERDITA) NETTO</b>	<b>-386.614</b>	<b>-343.035</b>	<b>-494.000</b>

## AGGREGATO AZIENDALE ACF

Voce	Descrizione	2019	30/09/2020	2021
1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni tramite SSN e da banco	5.492.669	3.762.155	5.355.000

1	Ricavi delle vendite dirette a Enti convenzionati	146.187	198.334	120.000
	<b>RICAVI ATTIVITA' CARATTERISTICA</b>	<b>5.638.856</b>	<b>3.960.489</b>	<b>5.475.000</b>
6+11	Acquisti e variazioni delle rimanenze	-3.714.950	-2.652.975	-3.584.000
	<b>COSTO DEL VENDUTO</b>	<b>-3.714.950</b>	<b>-2.652.975</b>	<b>-3.584.000</b>
<b>A</b>	<b>MARGINE LORDO</b>	<b>1.923.906</b>	<b>1.307.514</b>	<b>1.891.000</b>
5	Altri ricavi e proventi	162.597	94.905	133.000
7	Costi per servizi	-514.398	-379.696	-386.000
8	Costi per godimento di beni di terzi	-123.962	-67.282	-93.000
9	Costi per il personale	-1.134.545	-876.651	-1.324.000
10	Ammortamenti e svalutazioni	-78.253	-74.549	-118.000
12	Accantonamenti per rischi	-21.245	0	-10.000
13	Altri accantonamenti	0	0	0
14	Oneri diversi di gestione	-23.918	-12.783	-27.000
<b>B</b>	<b>ALTRI RICAVI E COSTI OPERATIVI</b>	<b>-1.733.724</b>	<b>-1.316.056</b>	<b>-1.825.000</b>
	<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE (A-B)</b>	<b>190.182</b>	<b>-8.542</b>	<b>66.000</b>
<b>C</b>	<b>PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>	<b>-8.002</b>	<b>-4.279</b>	<b>-5.000</b>
<b>E</b>	<b>PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>	<b>76.420</b>	<b>-1.212</b>	<b>0</b>
	<b>UTILE (PERDITA) ANTE IMPOSTE (A1 - B +/- C +/- D +/- E)</b>	<b>258.600</b>	<b>-14.033</b>	<b>61.000</b>
20	<b>IMPOSTE SUL REDDITO</b>	<b>-13.541</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>UTILE (PERDITA) NETTO</b>	<b>245.059</b>	<b>-14.033</b>	<b>61.000</b>

### **3. Note di commento**

Oltre agli effetti di quanto indicato trattando degli investimenti programmati in beni strumentali e in personale, nella elaborazione del conto economico preventivo per l'esercizio 2021 elaborato facendo stime estremamente caute a causa della pandemia in essere che presumibilmente avrà ripercussioni anche nell'esercizio 2021 che sono difficilmente stimabili, pertanto si è tenuto conto di quanto segue:

- a) per quanto riguarda i ricavi delle vendite e delle prestazioni della Farmacia nr. 4, si è stimata una progressione rispetto al dato consuntivato al 31 agosto 2019 ragguagliato ad anno intero. Si tratta di una previsione di crescita dovuta esclusivamente al fatto che per il 2021 non saranno previste chiusure nel periodo estivo, a differenza di quanto avvenuto nel 2020, nel corso del quale la farmacia è stata chiusa per tre settimane per effettuare il rinnovamento degli arredi
- b) per quanto riguarda la Farmacia comunale nr. 1, la progressione dei ricavi delle vendite e delle prestazioni è stata stimata in misura proporzionale alle ore di apertura maggiori che verranno effettuate nel corso del 2021 rispetto al 2020. A partire dal mese di gennaio 2020 è infatti prevista l'apertura del punto vendita con orario continuato dal lunedì al sabato al fine sia di venire incontro alle esigenze della clientela fidelizzata sia di reclutare nuovi clienti sfruttando la posizione strategica e la gradevolezza della nuova sede
- c) per contro, per la Farmacia nr. 2 e per la Farmacia nr. 3 si è ritenuto di non dover stimare alcun incremento dei ricavi delle vendite e delle prestazioni, per tenere conto delle maggiori difficoltà che questi due punti vendita stanno incontrando negli ultimi anni, sia per lo spostamento di buona parte degli studi medici un tempo presenti in zona, sia per il graduale venir meno dell'effetto trainante del mercato stradale del venerdì, sia per la ripresa della piena operatività della Farmacia S. Barbara dopo il cambio di titolarità avvenuto nel dicembre 2018, sia per il pesante contraccolpo avuto nel 2020 a causa della pandemia nazionale
- d) per quanto riguarda il margine commerciale lordo (ricavi meno acquisti e variazione delle rimanenze), si è ritenuto di dover confermare l'indicatore percentuale utilizzato in sede di stesura del Documento di Programmazione Economica e Finanziaria per il 2020 e per il triennio 2019 - 2020 - 2021, stimando un margine del 34,50% del fatturato, che equivale ad un costo del venduto pari al 65,50%. Tale risultato rappresenta la direzione

nella quale ACF sta procedendo sia attraverso la riorganizzazione dell'ufficio acquisti, sia attraverso l'indizione, in associazione con le Aziende di San Giuliano Milanese, Peschiera Borromeo e Seregno, di una gara europea per identificare il grossista di riferimento per la fornitura di tutti i prodotti extrafarmaco e di una serie di servizi; sia attraverso la creazione della rete di farmacie, come già sottolineato finalizzata all'ottimizzazione di processi e margini d'acquisto.

## **IL BILANCIO TRIENNALE DI PREVISIONE** **2021 – 2022 - 2023**

### **1. Schema di redazione**

Il bilancio triennale di previsione per gli esercizi 2021 – 2022 - 2023 è stato redatto in conformità a quanto previsto dallo Statuto e nel rispetto delle disposizioni di cui al Decreto legislativo 18 agosto 2000 nr. 267.

In particolare, tale bilancio è stato predisposto in base allo schema in forma scalare per risultati intermedi utilizzato per il bilancio di previsione annuale per l'esercizio 2020 (vedi sopra, pag. 17).

Tutti i valori riportati nelle tabelle che seguono sono espressi in moneta di conto (euro), con arrotondamento all'unità.

### **2. Il bilancio triennale di previsione per gli esercizi 2021 – 2022 - 2023**

Ciò premesso, si fornisce di seguito il conto economico consuntivo previsti per il triennio 2020 – 2021 – 2022, cumulativamente per tutti i centri di costo e ricavo (farmacie e servizi centralizzati) e quindi come dato complessivo aziendale.

### **AGGREGATO AZIENDALE ACF**

Voce	Descrizione	2021	2022	2023
1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni tramite SSN e da banco	5.355.000	5.462.000	5.571.000
1	Ricavi delle vendite dirette a Enti convenzionati	120.000	120.000	120.000
	<b>RICAVI ATTIVITA' CARATTERISTICA</b>	<b>5.475.000</b>	<b>5.582.000</b>	<b>5.691.000</b>
6+11	Acquisti e variazioni delle rimanenze	-3.584.000	-3.628.000	-3.699.000
	<b>COSTO DEL VENDUTO</b>	<b>-3.584.000</b>	<b>-3.628.000</b>	<b>-3.699.000</b>
<b>A</b>	<b>MARGINE LORDO</b>	<b>1.891.000</b>	<b>1.954.000</b>	<b>1.992.000</b>
5	Altri ricavi e proventi	133.000	137.000	142.000
7	Costi per servizi	-386.000	-386.000	-416.000
8	Costi per godimento di beni di terzi	-93.000	-90.000	-90.000
9	Costi per il personale	-1.324.000	-1.325.000	-1.325.000
10	Ammortamenti e svalutazioni	-118.000	-150.000	-150.000
12	Accantonamenti per rischi	-10.000	-10.000	-10.000
13	Altri accantonamenti	0	0	0
14	Oneri diversi di gestione	-27.000	-30.000	-30.000
<b>B</b>	<b>ALTRI RICAVI E COSTI OPERATIVI</b>	<b>-1.825.000</b>	<b>-1.854.000</b>	<b>-1.879.000</b>
	<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE (A-B)</b>	<b>66.000</b>	<b>100.000</b>	<b>113.000</b>

<b>C</b>	<b>PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>	<b>-5.000</b>	<b>-5.000</b>	<b>-5.000</b>
<b>E</b>	<b>PROVENTI E ONERI STRAODINARI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>UTILE (PERDITA) ANTE IMPOSTE (A1 - B +/- C +/- D +/- E)</b>	<b>61.000</b>	<b>95.000</b>	<b>108.000</b>
20	<b>IMPOSTE SUL REDDITO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>UTILE (PERDITA) NETTO</b>	<b>61.000</b>	<b>95.000</b>	<b>108.000</b>

### **3. Note di commento**

Oltre agli effetti di quanto indicato trattando degli investimenti programmati in beni strumentali e in personale, nella elaborazione del bilancio triennale di previsione per gli esercizi 2021 – 2022 - 2023 si è tenuto conto di quanto segue:

- a) per quanto riguarda i ricavi delle vendite e delle prestazioni, si è prevista per gli anni 2022 e 2023 una progressione generalizzata del 2% annuo, rispetto al dato assunto ai fini del bilancio annuale di previsione per il 2021
- b) si è altresì stimato per gli anni 2022 e 2023 il margine operativo lordo del 35% a fronte dei diversi interventi previsti sugli acquisti centralizzati
- c) si sono infine considerati gli effetti del mantenimento del premio di produttività aziendale, secondo i criteri esposti a commento degli investimenti previsti in personale

## **CONCLUSIONI**

Il Consiglio di Amministrazione dell’Azienda Comunale Farmacie – Azienda Speciale del Comune di San Donato Milanese chiede al Consiglio Comunale del Comune di San Donato Milanese di approvare il presente documento programmatico, nel rispetto del combinato disposto di cui agli articoli 3 e 40 del Decreto del Presidente della Repubblica 4 ottobre 1986 nr. 902, dell’articolo 42, secondo comma, lettera a) e dell’articolo 114, ottavo comma del Decreto Legislativo 18 agosto 2000 nr. 267.

San Donato Milanese, 27 novembre 2020