

Valutato e approvato dall'Amministratore Unico  
in data 14 dicembre 2018

## RELAZIONE PREVISIONALE

2019 - 2021

INDIRIZZI STRATEGICI

OBIETTIVI OPERATIVI

## **PREMESSA**

Il comparto delle farmacie pubbliche e private continua ad attraversare un periodo difficile con i ricavi complessivi in stagnazione composti da riduzione nel settore "spedizione ricette SSN" e in pareggio o in leggero aumento in quello delle vendite per contanti, mentre l'andamento dei costi di impresa è, ovviamente, in linea con quanto accade in tutti i comparti, in incremento, seppure mitigato dalla bassa inflazione e da una offerta di servizi ridondante.

Fattori di incertezza per i prossimi anni si presumono:

- a. Forte incertezza sugli indirizzi di politica farmaceutica nazionale considerato che:
  1. la convenzione che regola la attività delle farmacie, scaduta nel 2001 ed in regime di prorogatio verrà probabilmente rinnovata nel 2019 (sono in corso gli incontri per la nuova stesura);
  2. nel 2019, dopo cinque rinvii annuali, si spera verrà siglato un nuovo accordo per la remunerazione di farmacie e grossisti per i prodotti da spedire in ambito SSN (sono in corso gli incontri per la nuova stesura);
- b. Il rigetto, nei fatti, da parte di ASL Romagna dell'accordo sulla DPC siglato con le farmacie in favore della Distribuzione Diretta ulteriormente aumentata, unita a pressioni dirette sui MMG per prescrizioni ottenibili solo presso la cosiddetta Farmacia dell'Ospedale;
- c. L'apertura delle nuove farmacie previste dal decreto "Cresci Italia" (nr. 6 nel Comune di Forlì) che non ha portato ancora a nessuna apertura nel 2018 e quindi provocherà una ulteriore chiamata nel primo semestre del 2019;
- d. La presumibile ulteriore riduzione della quota del FSN destinato alla farmaceutica;
- e. Il prosieguo del rallentamento economico con possibile riduzione dei consumi privati particolarmente nelle fasce più deboli;
- f. L'andamento nel corso del 2018 dei ricavi ha avuto un andamento molto positivo per la nostra società (in linea con il budget 2018), in un contesto ambientale complesso;
- g. L'andamento di diverse farmacie private è abbastanza critico; si generano pertanto due tipi di situazioni: una positiva per essere percepiti dalla popolazione come partner utili all'assistenza farmaceutica, con conseguente aumento di quota di mercato, ma una negativa per una spinta alla riduzione del mercato del farmaco riducendosi l'offerta.

Tutto ciò fa prevedere un prossimo triennio impegnativo sul fronte dei ricavi e della marginalità anche se obiettivamente complesso da prevedere negli andamenti.

**Desideriamo sottolineare che le decisioni “politiche” e di governance sia locale che regionale nel settore della sanità pubblica, pesano ancora in modo preponderante e influenzeranno direttamente i bilanci delle farmacie private e pubbliche anche nel prossimo medio periodo (3 anni). A nostro parere anche le “non decisioni” che lasciassero i trend attuali sono elemento di preoccupazione e di conseguenza possono influire negativamente sul nostro conto economico.**

Questo è lo scenario complessivo, purtroppo negli ultimi tempi il comparto è stato penalizzato da scelte politiche che hanno operato a favore di altri settori con il risultato di un depauperamento di risorse non più sufficienti per garantire l’assistenza farmaceutica territoriale.

Tutto ciò premesso, Forlifarma spa propone i seguenti indirizzi strategici e obiettivi operativi per il triennio 2019-2021 condizionati come affermato, ad oggi, da fattori esterni alla società non completamente definiti e/o prevedibili con ragionevole certezza, per cui potrà essere necessario intervenire in corso di periodo per una rettifica o integrazione.

Come nei precedenti budget si ritiene di proporre la relazione suddivisa nei tre seguenti capitoli principali:

1. Attività caratteristica;
2. Attività sociale e di scopo;
3. Politiche territoriali.

La parte più consistente è costituita dal primo paragrafo che racchiude tutte le attività caratteristiche delle nove farmacie della Società con una particolare attenzione rivolta alle strategie e agli interventi riguardanti il futuro del settore della distribuzione finale del farmaco.

Le attività sociali costituiscono, già da tempo, un impegno qualificato per Forlifarma alle quali verranno dedicate, anche per il prossimo anno, attenzioni e risorse umane ed economiche compatibili con le disponibilità di bilancio.

In questi ultimi anni anche il tema delle politiche territoriali ha acquistato peso ed interesse nell’azione della Società e nel corso del 2019 saranno prevedibili novità interessanti che riguarderanno il Comune di Forlì, i Comuni del comprensorio ed il futuro societario di Forlifarma.

In particolare il progetto di acquisizione della gestione delle Farmacie Comunali di Meldola, S. Sofia, Predappio sia pure con tempi e modalità decisionali diversi. È invece giunto a una conclusione l’iter di Forlimpopoli, la cui farmacia comunale è in gestione dal 01.01.2017 da parte di questa società per un triennio, prorogabile.

Questi ritardi a nostro avviso possono danneggiare le stesse farmacie.

Vorremmo comunque ribadire nel dichiarare la nostra disponibilità a supportare, per il settore della distribuzione del farmaco il progetto "Unione dei 15 comuni" mettendo a disposizione la nostra esperienza, anche in linea con gli indirizzi di gestione ricevuti dalla capogruppo Livia Tellus Romagna Holding S.p.A. (cfr. DUP Comune di Forlì 2019-2021):

- Supporto alla gestione farmacie comunali dei comuni soci;
- Rafforzamento organizzativo della struttura, presidio costi generali e ricerca sempre di acquisizione di farmaci a prezzi competitivi;
- Analisi delle principali voci dei costi di funzionamento per l'individuazione di soluzioni economicamente più efficienti ed efficaci che ne consentano il contenimento, con particolare attenzione al ruolo sociale della farmacia comunale;
- Ampliamento degli spazi di vendita in 1 o 2 farmacie nell'ottica della farmacia dei servizi;
- Adeguamento alle misure di trasparenza ed anticorruzione previste dalla normativa per gli organismi partecipati;
- Contenimento degli oneri retributivi della spesa sul personale in rapporto ai servizi svolti e ai ricavi di vendita al pubblico.

## **ATTIVITA' CARATTERISTICA**

### **1.1 Gestione delle Farmacie**

Forlifarma S.p.A. è la società creata dal Comune di Forlì per gestire le sette farmacie di proprietà storica, l'ottava in gestione dal Comune di Forlimpopoli e la nona aperta il 01 dicembre 2018 presso il Centro Commerciale "Punta di Ferro" unità alle quali si stanno dedicando attenzioni, sforzi progettuali e investimenti consistenti per consolidare la loro gestione ed accrescere la loro redditività.

L'obiettivo prioritario è di mantenere e aumentare gli attuali standard di qualità proposti alla comunità forlivese e forlimpopolese, volgendo la propria attenzione alle più innovative tecniche di marketing sviluppate nel settore.

La crisi economica in atto e la volontà dei governi centrali, regionali e locali di comprimere ulteriormente la spesa farmaceutica convenzionata impongono di aumentare i servizi alla clientela allargando le competenze e gli interventi verso l'area del benessere, dell'igiene e cura della persona. È necessario e sempre aggiornare il personale sulle tecniche della comunicazione e del

marketing per meglio rispondere alle mutate esigenze dei clienti che frequentano le farmacie e consentire un'attività di consulenza all'utenza più attenta.

Negli ultimi 5-7 anni le modifiche normative hanno praticamente trasformato le farmacie da un "sistema protetto" ad un "attore del mercato libero", mentre i **margin**i previsti dalla normativa nazionale per la spedizione di ricette S.S.N. sono **fortemente diminuiti** insieme con i prezzi medi dei farmaci almeno in Emilia-Romagna a differenza di altre Regioni come Lombardia e Veneto.

Tutto questo ci obbliga a una ridefinizione attenta ma continua e proiettata al futuro -quindi da intendersi come strategica- dell'attività della farmacia in un momento di crisi economica generale e specifica di settore, nella prospettiva di ulteriori possibili aperture di farmacie nei prossimi anni.

I tentativi di concorrenza delle farmacie private, delle intromissioni della grande distribuzione e delle parafarmacie (a Forlì hanno aperto almeno 12 parafarmacie), si sta facendo sempre più aggressiva, anche se con risultati non sempre positivi o corrispondenti alle attese; è quindi necessario affrontare la sfida e proporre anche alla nostra clientela i servizi e le opportunità più innovative **acquisendo una immagine di eccellenza e di qualità**.

Stiamo sempre più uscendo dall'immagine tradizionale della farmacia, come un'entità ricca ma statica, già da qualche anno completamente superata nei fatti, rinnovandoci nei progetti, nella gestione e nella predisposizione del personale a curare adeguatamente il cliente.

Con questo scenario, la società ha aperto la prima (e per ora unica) farmacia "extra numeraria" in regione Emilia-Romagna nel centro commerciale Punta di Ferro, dal 01 dicembre 2018, con consolidamento del fatturato nel 2019 e 2020.

I nostri farmacisti devono quindi mostrarsi sempre più preparati e attenti perché le sfide che ci aspettano non saranno facili, considerando anche che il costo del lavoro presso le farmacie comunali (anche se con l'ultimo rinnovo del CCNL si è invertita la tendenza) è superiore a quello delle unità private sul territorio. Possiamo affermare senza timore di essere smentiti, che specialmente i giovani farmacisti collaboratori sono in grado di trasmettere ai clienti le nostre attenzioni e la nostra professionalità.

Ci troviamo poi un ulteriore pesante competitore nella **distribuzione diretta dell'AUSL** che tramite le proprie strutture consegna alla clientela soprattutto farmaci con costo medio alto senza addebitare il ticket e in grande quantità, contribuendo così ulteriormente alla riduzione di valore della ricetta media da spedire in ambito SSN, settore che oramai è considerato a bassa marginalità. A nostro parere, - come confermato da studi specifici - questa è una attività in perdita per il SSN

che provoca inoltre forte riduzione dei volumi di affari e dei margini per il sistema delle farmacie. Come ASSOFARM chiederemo un calcolo esatto di questi costi come già successo in altre regioni.

Auspichiamo pertanto una inversione di tendenza con un impegno diretto della governance locale e trasferimento di tale attività da DD a DPC.

## **1.2 Interventi/investimenti nelle farmacie**

Nel 2018 sono iniziate/terminate le seguenti ristrutturazioni:

Nella ristrutturazione sono stati adottati i migliori criteri disponibili in ordine alla riduzione dei consumi energetici e il miglioramento del confort per dipendenti e clientela.

- De Calboli: termine del restyling con la sostituzione della porta automatica e area vetrine;
- Zona Iva: ristrutturazione con ampliamento zona vendita, rifacimento impianti e installazione di un magazzino automatico. L'intero stabile è di proprietà. È stata prevista la rifunzionalizzazione anche dell'area retro con la creazione di nr. 5 studi medici e ampliamento con nr. 6 ulteriori spazi del nucleo di cure primarie al piano primo. L'intervento complessivo è in corso, completata la prima fase, mentre il termine previsto per la seconda fase (farmacia) sarà marzo 2019 e per la terza fase (ampliamento NCP) entro aprile 2019. L'intervento si è rivelato più complesso del previsto con necessità di operare lavori anche di consolidamento che hanno comportato la necessità di costruire un prefabbricato esterno per ospitare temporaneamente la farmacia con tempi quindi più lunghi di realizzazione.

Nel 2019 è previsto il seguente intervento:

- Termine lavori edificio Farmacia Zona Iva;
- rifunzionalizzazione di una farmacia.

Nel 2020 è previsto il seguente intervento:

- rifunzionalizzazione di una farmacia e interventi di adeguamento su un'altra;

Nel 2021 è previsto il seguente intervento:

- rifunzionalizzazione di una farmacia e interventi di adeguamento su un'altra;

Sono previsti anche alcuni acquisti di attrezzature per rinnovazione di quelle esistenti e/o per lo svolgimento di nuovi servizi dedicati, nonché limitati ma necessari interventi di manutenzione

edilizia e impiantistica per permettere un miglioramento funzionale di alcuni servizi o prestazioni intese ad attirare e fidelizzare la clientela.

### **1.3 Apertura nuova unità extranumeraria**

Il 01 dicembre 2018 è stata aperta presso il Centro Commerciale "Punta di Ferro" la prima (e per ora unica) farmacia extranumeraria della Regione Emilia-Romagna.

È stata realizzata un'ambientazione moderna e adatta per un centro commerciale, quindi una farmacia molto luminosa e con un arredo innovativo capace di attirare il pubblico.

I primi giudizi della clientela sono incoraggianti e così pure i primi dati di vendita.

Ovviamente il 2019 sarà l'anno del lancio di questa unità.

### **1.4 La Farmacia del futuro**

*"Grandi discussioni sono in corso su come dovrà essere la "Farmacia del futuro" ma non abbiamo ancora risposte definitive rispetto alla domanda cruciale: lo Stato quale ruolo intende attribuire alle farmacie nell'ambito di una politica sanitaria nazionale? E quale sarà la nostra clientela?"*

*Queste infatti sono le due anime della farmacia, inserita nel SSN quale terminale per la dispensazione del farmaco da un lato e dall'altro aperta e disponibile per il benessere della clientela alla quale mette a disposizione la professionalità degli operatori ed i servizi per i quali noi Farmacie Comunali vogliamo differenziarci.*

*Infatti in ambito SSN ogni giorno ci sentiamo meno considerati e sostituiti dalla distribuzione diretta di ASL e ospedali che, però, non si fanno carico dei servizi onerosi da mettere a disposizione della clientela (compresi i turni di reperibilità e orari dilatati)."*

**Questi erano i nostri commenti nella relazione previsionale degli scorsi anni che purtroppo sono tuttora irrisolti e, come già accennato in precedenza, con una chiara tendenza, almeno nell'ambito dell'Azienda U.S.L. della Romagna, alla diminuzione del ruolo della farmacia.**

La crisi economica che stiamo attraversando non ci permette di esprimere a pieno la professionalità degli operatori, con il risultato che il sistema sta perdendo fatturato e capacità economica, evidenziando il rischio che si metta in crisi l'esperienza consolidata delle farmacie in generale e di quelle pubbliche in particolare, senza che venga creato un sistema alternativo più efficace e più economico per la collettività.

Per scongiurare questa eventualità Forlifarma si è avviata da tempo sulla strada del rinnovamento impegnandosi con decisione sui seguenti obiettivi:

- a) **Trasmettere al pubblico il senso del valore aggiunto (BENE COMUNE) che contraddistingue la Farmacia Comunale da altri punti vendita del farmaco.** Questa società dovrà investire ancora più di ieri nel lay-out, sull'assortimento di medicinali, nell'accurata accoglienza del cliente, nell'esposizione dei prodotti, nella comunicazione e nel consiglio al pubblico, nella formazione e aggiornamento del personale. Abbiamo condotto negli ultimi anni in tutte le nostre farmacie un'indagine conoscitiva tramite interviste sulla cosiddetta "Customer Satisfaction" ottenendo informazioni puntuali sulla percezione da parte dell'utenza del sistema farmacie comunali, e una positiva valutazione del cittadino sulla qualità dei servizi da noi offerti.
- b) **Far percepire la qualità della farmacia Comunale al cliente.** La qualità definita come insieme di ambiente, assortimento, arredamento, professionisti a banco, prezzi, smaltimento delle code ecc., da individuare come variabili qualitativamente e quantitativamente per ogni singola farmacia. Nel prossimo triennio contiamo di approfondire questo ambito che dovrà caratterizzare il prodotto 'farmacia comunale' nel cliente.
- c) **Costruire, credere e fare percepire un progetto aziendale:** La crisi economica da un lato e quella del settore dall'altro, spingono questa Società a sviluppare azioni che tendono ad aumentare i volumi e i valori delle vendite per contanti, in particolare quelle dell'area dei prodotti definiti parafarmaceutici, a più alto contenuto di margine ed indipendenti dall'azione prescrittiva soggetta a forti limitazioni e comunque poco influenzabile dalle azioni della farmacia. Strategie comuni di acquisti e vendite (di cui si è detto in altro paragrafo) saranno essenziali in futuro per il buon andamento della società.
- d) **Offrire nuovi e più qualificati servizi ai cittadini: la cosiddetta "Farmacia dei servizi".** Nella gestione dei servizi pubblici, si parla sempre più di cura e centralità del cliente e cresce l'interesse dei gestori a soddisfare in maggior quantità i bisogni del cittadino.

In farmacia si afferma chi sa gestire al meglio le relazioni col cliente e chi riesce a portare qualità nei prodotti e nei processi di distribuzione; anche nei riguardi della competizione con le farmacie private. L'Amministratore Unico intende promuovere e verificare periodicamente la qualità e l'efficacia dei servizi offerti dalle Farmacie Comunali attraverso indagini rivolte alla clientela, verifiche sul campo e incontri con i collaboratori per accrescere la motivazione.

Rispetto alle attività tradizionali, le Farmacie Comunali, forniscono gratuitamente o a prezzo contenuto i seguenti servizi aggiuntivi e di completamento nella sfera della salute:

- misurazione della pressione;
- controllo del peso;
- autoanalisi di prima istanza (glicemia, colesterolo, trigliceridi, etc...) a prezzi calmierati;
- prenotazione esami e visite specialistiche e dal prossimo anno verranno consegnati anche i referti;
- distribuzione di farmaci in confezione ospedaliera per conto dell’Azienda Sanitaria Locale;
- schede ed opuscoli divulgativi per una corretta educazione sanitaria;
- iniziative pubbliche, sulla prevenzione e l’educazione sanitaria;
- esame cardiologico di prima istanza;
- holter pressorio, ecc.;
- telemedicina.

Purtroppo ad oggi il modello di farmacia dei servizi non è ancora sufficientemente remunerativo; sarà comunque necessario, nell’immediato futuro, una loro attivazione e disponibilità come offerta complementare alla clientela che si ritiene possa differenziare la farmacia, in specie quella comunale, l’attuale modello, almeno per ora, dovrà continuare ad esistere come sistema per la copertura dei costi.

Nel 2018 è stato firmato un primo accordo di massima sperimentale con l’ordine degli infermieri per la presenza di un professionista in alcune farmacie per piccoli interventi quali iniezioni, medicazioni, etc...; questo è a nostro parere il concetto di nucleo di pronto intervento/pronto servizio che vede la Farmacia come baricentro di questa presenza nel territorio. Nel 2019 verrà fatta questa sperimentazione dalla quale trarremo utili indicazioni per il futuro.

Sono allo studio nuovi servizi quali la consegna domiciliare del farmaco, noleggio di attrezzature specialistiche, collegamenti con istituzioni per rendere disponibili informazioni e attività sanitarie ulteriori. È già stata commissionata una app per telefonini per avvicinare la clientela alla farmacia anche con tale strumento e avere così l’ordine del farmaco via web.

- e) **La forza di un gruppo e l’appartenenza alle farmacie pubbliche.** Nei prossimi anni le farmacie comunali dovranno essere ancora di più una squadra coesa sia nel comparto acquisti, per migliorare ulteriormente il primo margine, che verso la clientela, presentandosi come **insieme di punti vendita pubblici**, evidenziando anche con attività pubblicitaria e di

comunicazione questa peculiarità che ci impone, comunque, maggiore impegno nei confronti della clientela. Intendiamo comunque una organizzazione che non ricopi il format di una farmacia, ma caratterizzi i plus di ciascuna unità con la massima attenzione al target della clientela, un'unica grande realtà che valorizzi le peculiarità di ogni unità.

### **1.5 Orari dilatati e flessibili**

Nel corso degli ultimi anni la società ha progressivamente esteso l'orario di apertura di tutte le unità per adeguarlo al meglio alle esigenze della clientela e/o alla zona in cui insiste la farmacia. Ad oggi tutte le unità sono aperte ogni settimana dal lunedì al sabato, di queste nr. 3 attuano un orario di apertura di 11/12 ore al giorno, tutte le unità territoriali sono impegnate nei turni diurni, festivi e notturni, con un forte carico per la unità di Forlimpopoli.

La farmacia "Punta di Ferro" svolge un orario giornaliero di 12 ore (09.00-21.00) con apertura di 360 giorni all'anno (compreso quindi tutte le domeniche).

Le aperture ad orari dilatati hanno ovviamente comportato un miglioramento del servizio verso la clientela, pur con un aggravio dei costi. Ciascun ampliamento di orario viene preceduto da una analisi della situazione e vengono definiti dei target da raggiungere con determinati tempi, poi si procede all'ampliamento di orario in maniera temporanea e, solo a seguito di verifica di compatibilità (economica, logistica, ecc.), il nuovo orario viene assunto come stabile.

Anche le farmacie aderenti a Federfarma hanno provveduto, a seguito dell'iniziativa delle farmacie pubbliche, a dilatare le aperture, pertanto, si ritiene che anche in futuro sarà necessario mantenere e/o ampliare tale servizio.

Sono in corso accurate valutazioni per un assetto fin dai primi mesi del 2019 più mirato delle aperture anche chiedendo all'amministrazione comunale una deroga all'alternanza dell'obbligo di apertura a settimane alterne del giovedì/sabato per nr due/tre unità.

Procederemo nel corso del 2018 a verificare la compatibilità di nuovi ampliamenti di orario in altre farmacie, anche a seguito di analisi diretta degli operatori delle unità.

Riteniamo interessante anche poter ottenere di concentrare i turni di reperibilità delle nr. 7 unità del comune di Forlì tutti in una farmacia, e questo poi ci permetterebbe di potenziare ulteriormente gli orari di apertura. Appena disponibile presenteremo alla A.S.L. un ulteriore progetto di revisione dei turni elaborato in accordo con l'amministrazione comunale.

La maggiore apertura delle farmacie ha comportato una diversa pianificazione del personale che si è adeguato con apprezzabile disponibilità. I ricavi, pur proponendo alla clientela maggiori opportunità di apertura, non sono aumentati in proporzione, ma si sono spalmati in maniera più uniforme riducendo i picchi precedentemente presenti.

**Ipotesi apertura di una farmacia 24 ore.** È un progetto ben visto dalla società che nel 2019 sarà analizzato facendo però molta attenzione alle risorse necessarie per un servizio importante da offrire alla cittadinanza che oggi, in caso di necessità fuori dai consueti orari di apertura delle farmacie è costretta a peregrinare sul territorio alla ricerca della farmacia di turno.

È intenzione dei vertici della società in alternativa sperimentare un orario dilatato alle ore serali, ipotesi molto meno costosa in termini di risorse, che però potrebbe essere parimenti interessante per la clientela.

### **1.6 Efficienza, redditività e consolidamento del fatturato**

La società è fortemente impegnata su tre fronti:

1. Consolidamento del fatturato

Con il monitoraggio dettagliato per linee di prodotti sviluppiamo e promuoviamo le tipologie più interessanti nelle varie unità anche con campagne pubblicitarie mirate, oltre ad eventi per migliorarne la visibilità. Aggiorniamo con continui corsi di formazione (1000 ore previste) il personale alle più efficaci tecniche di vendita e predisposizione dei locali. Stipuliamo convenzioni con associazioni/gruppi etc...

2. Miglioramento del primo margine di vendita

Tramite continue analisi del mercato, individuiamo prodotti con un buon rapporto prezzo/qualità/sconto per il parafarmaco e OTC/SOP, utilizzo della "forza del gruppo" per ottenere condizioni favorevoli sia per l'etico che per il parafarmaco con politiche di vendita coese e coordinate.

3. Controllo/razionalizzazione dei costi coinvolgendo fortemente anche i direttori di farmacia:

Viene effettuato un monitoraggio continuo e sistematico per alcune voci su base mensile, in particolare per le spese generali e di struttura. Le spese di personale, considerata l'importante incidenza sul conto economico, sono oggetto di approfondite riflessioni e di analisi sul loro utilizzo in maniera sempre più produttiva e razionale. Particolare enfasi viene dedicata alla qualità delle persone selezionate – soprattutto neolaureati – da inserire,

ancorché con contratti a tempo determinato, facendoli ruotare nelle nostre diverse realtà e al tempo stesso formandole anche sui concetti di base della gestione aziendale e sulle macro informazioni del settore farmaceutico.

Vengono ovviamente monitorati con cadenza mensile gli incassi, il numero e il valore degli scontrini emessi nelle diverse ore della giornata per ottimizzare ulteriormente la pianificazione delle persone che ruotano fra le diverse farmacie.

La situazione del mercato è certamente difficile con una continua riduzione dei ricavi del S.S.N. a livello di A.S.L. e ricavi da vendite per contanti in incremento, condizione non certo facile, considerata la crisi economica in cui ci troviamo e le difficoltà di tutto il commercio.

Il dato più preoccupante è comunque il calo del numero delle ricette SSN che in qualche farmacia ha raggiunto numeri importanti, a causa della Distribuzione Diretta cui si è ultimamente aggiunto il pressante invito da parte dell'A.S.L. sui MMG a emettere ricette presentabili SOLO presso la Farmacia Interna dell'Ospedale dove i farmaci continuano ad essere distribuiti senza richiedere il pagamento del ticket e con tempo di attesa spesso di oltre un'ora che non viene riconosciuto essere un costo per la cittadinanza.

**Pur in questa difficile situazione Forlifarma sta ottenendo nel 2018 risultati di fatturato decisamente superiori alla media nazionale grazie all'impegno degli operatori e alle politiche di vendita/iniziativa commerciali/marketing di gruppo con un incremento di oltre il 5% rispetto l'anno precedente per le farmacie del Comune di Forlì e Forlimpopoli.**

**Pur in questo contesto si presenta un budget 2019 che prevede un incremento del 13% circa sul fatturato 2018 derivante da un maggiore 4% circa sui ricavi delle otto farmacie già aperte alla data odierna, e di circa il 9% per il fatturato derivante dall'apertura nell'ultimo mese del 2018 della nuova farmacia presso il CC Punta di Ferro. È un obiettivo molto ambizioso che la società spera di raggiungere grazie al potenziamento delle proprie attività secondo le linee proposte in questo budget.**

**Per il 2020 si ipotizza un incremento del fatturato di un ulteriore 4% sulle otto farmacie già presenti sul territorio e di un 1,8% circa che deriverà dal fatturato relativo alla apertura per l'intero anno della farmacia presso il CC Punta di Ferro, incremento globale sul fatturato presunto 2019 pari al 5,8%.**

**Per il 2021 si ipotizza un incremento del fatturato ancora di un 4% sulle otto farmacie già presenti sul territorio e di un 2,5% circa che deriverà dal fatturato relativo all'andamento a regime della farmacia presso il CC Punta di Ferro, incremento globale sul fatturato presunto 2020 pari al 6,5% circa.**

Si prevede un 2019 con una forte competitività fra farmacie e con la GDO; pertanto si ritiene che presumibilmente sarà necessario rendere più aggressive alcune politiche di prezzo anche al fine di acquisire ulteriori quote di mercato.

### **1.7 Personale e relazioni sindacali**

Il capitale umano rappresenta per Forlifarma un elemento fondamentale per lo sviluppo della Società e pertanto l'A.U. ritiene determinante investire sulle risorse umane per superare la forte crisi del settore, puntando sui seguenti interventi confermati anche per il triennio 2019-2021, ritenuti certamente uno dei primi fattori del successo di questi ultimi anni.

1.7.1 È iniziato e si sta concludendo il ricambio generazionale, che vogliamo gestire e risolvere in un'ottica di lungo periodo formando e responsabilizzando secondo criteri di **merito** le nuove generazioni.

1.7.2 Fare sistema all'interno della farmacia e con le altre farmacie attraverso l'informazione, politiche trasparenti ed il coinvolgimento di tutto il personale nei progetti di trasformazione e di sviluppo societari. A questo scopo sono mantenute le riunioni periodiche mensili con i direttori delle farmacie per discutere sui punti critici, gli interventi, anche minimi, da realizzare e sulle strategie di vendita e di approvvigionamento. Abbiamo iniziato anche incontri con il personale più giovane compreso coloro che hanno contratti a tempo determinato, per farli sentire direttamente partecipi della crescita della nostra società.

1.7.3 Per tutto il personale di farmacia verranno organizzati corsi di aggiornamento (circa 800-1000 ore annue) sulle dinamiche di gruppo, sugli approvvigionamenti, sul rapporto empatico col paziente, sul comportamento comunicazionale in farmacia, sulle tecniche gestionali e in particolare su tecniche di vendita, nonché approfondendo la conoscenza degli operatori per ampliare la attività di consiglio al cliente.

1.7.4 La formazione come asse strategico e investimento strutturale. Il personale amministrativo ha volontà di crescere, disponibilità ad apprendere e a fare di più. Abbiamo raccolto questa disponibilità e stiamo puntando, a creare un gruppo più dinamico e più preparato, dove i singoli siano in grado di svolgere più funzioni per ottimizzare le risorse a disposizione anche attraverso una diversa e più razionale redistribuzione dei carichi di lavoro.

I rapporti con le Organizzazioni Sindacali di categoria continuano a svolgersi in un clima costruttivo e di collaborazione. Nell'ambito degli accordi di secondo livello nel 2018

terminerà il periodo di validità dell'accordo sul premio di produttività. È pure scaduto al 31 dicembre 2015 il CCNL di categoria, pertanto, il prossimo anno speriamo sarà incentrato sul rinnovo del premio di produttività a livello locale e del CCNL a livello nazionale, con possibili momenti di difficoltà che confidiamo di superare.

1.7.5 Era intenzione della società – come dichiarato nelle precedenti relazioni – coprire alcuni posti, es. operatori CUP nelle farmacie con maggiore affluenza, promuovendo percorsi di occupazione verso **figure svantaggiate** a conferma del ruolo anche sociale dell'attività. Questo progetto è stato realizzato con una figura, con la intenzione di salire a tre nel 2019: **siamo particolarmente orgogliosi di questo risultato che prevediamo di mantenere ancora per alcuni anni con personale a tempo determinato in parte ma di stabilizzare almeno una figura a tempo indeterminato.**

1.7.6 Progressiva stabilizzazione dei rapporti di lavoro.

Già nel 2018 sono state stabilizzate nr. 7 figure di farmacista collaboratore, oltre un'assunzione in sostituzione di personale collocato a riposo.

Nel prossimo triennio si ritiene opportuno procedere alla stabilizzazione di ulteriori figure di farmacista collaboratore da assumere con contratto a tempo indeterminato (previste nr. 4 per il 2019).

### **1.8 Utilizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare**

Nell'ottica di un buon utilizzo di tutte le possibili fonti di reddito, l'A.U. intende verificare anche se l'attuale valorizzazione del patrimonio immobiliare può essere migliorata per utilizzo/locazione a terzi. Con riferimento ad alcuni uffici di proprietà in centro storico, attualmente non utilizzati per l'attività caratteristica aziendale, si procederà ad un nuovo tentativo di vendita (fino ad oggi non riuscito considerata la situazione del mercato immobiliare).

### **1.9 Supporti informatici e adeguamenti normativi dell'attività amministrativa**

Nel 2018 si è proceduto alla sostituzione di parte dell'hardware e del software di verticalizzazione delle farmacie. È stata un'attività molto importante in quanto mai come oggi il software può essere di aiuto a politiche di vendita moderne, oppure limitare lo sviluppo in quanto obsoleto.

Nel 2019 si valuterà la necessità di procedere a sostituire il software amministrativo con un nuovo strumento maggiormente orientato alla produttività individuale.

In tutto il corso del triennio si proseguirà con ulteriori acquisti minori di pacchetti necessari sia per l'attività amministrativa che delle farmacie se ed in quanto necessari.

Nel 2018 è iniziato un percorso di revisione delle procedure principalmente legate agli acquisti per adeguare la attività alle misure controllo, di trasparenza ed anticorruzione previste dalla normativa per gli organismi partecipati. L'attività proseguirà anche nel 2019.

#### **1.10 Sistema 231**

Nel 2019 è prevista l'adizione di un MOG e ODV per allineare la società al sistema 231 che ai sensi della normativa "Madia" potrà essere integrato con la anticorruzione.

## 2. ATTIVITA' SOCIALI

Negli ultimi anni è stata impressa una svolta nuova alla progettualità e alle finalità della Società valorizzando ed ampliando il ruolo delle Farmacie Pubbliche nella nostra città e in quest'ottica nei prossimi 3 anni si potenzierà ulteriormente. In questa prospettiva si sono destinate risorse finanziarie, imprenditoriali ed umane verso la vasta area dei servizi alla persona, creando le condizioni perché questa Società divenga ***"il punto di riferimento dell'Ente Locale per la gestione di un'ampia gamma di servizi sanitari anche di rilevanza sociale"***.

La missione di servizio, presente nello Statuto e nel Contratto di Servizio della S.p.A., si esplica attraverso molte iniziative elencate nei capitoli precedenti ed alcuni interventi diretti nei settori di seguito descritti:

### 2.1 Servizio di Telesoccorso - Telecompagnia

In città vivono in numero sempre crescente persone sole, alcune in età molto avanzata, altre in condizioni di salute precaria, diverse con disabilità varie che chiedono di essere seguite e rassicurate, all'interno delle mura domestiche, durante l'arco delle 24 ore.

Una risposta concreta a questo bisogno, seppure in misura limitata, è stata la realizzazione di un servizio di telesoccorso che, utilizzando le moderne tecnologie (telecamera fissa, in alcuni casi, pulsante di chiamata, centralina attiva 24 ore al giorno), è in grado di far intervenire tempestivamente il mezzo di soccorso più idoneo al tipo di chiamata evitando ricoveri impropri o ripetute richieste di intervento del 118.

Poiché l'Amministrazione Comunale di Forlì, al pari di altre amministrazioni vicine, valutano che il servizio di telesoccorso possa rappresentare un importante complemento a tutti gli interventi domiciliari già avviati e che meriti di essere sviluppato e potenziato, ha deciso di affidare a Forlifarma S.p.A. l'organizzazione e la gestione del servizio di telesoccorso per i prossimi anni.

Al momento attuale sono circa 50 gli utenti che si avvalgono di questo servizio. Nei prossimi anni sarà necessario ridefinire le modalità di espletamento del servizio ed eventualmente potenziare il servizio, concordando tale attività con l'amministrazione comunale e individuando nuovi bacini d'utenza.

### 2.2 Accordi di assistenza con Enti e Associazioni Onlus

Già negli ultimi anni la società aveva stretto accordi con le Case di Riposo, con le Associazioni Anziani delle Circoscrizioni, con l'AVIS e con Enti e Associazioni onlus su diverse forme di

assistenza che vanno da una scontistica speciale su alcune categorie di prodotti, alla fornitura di materiale per esami, iniezioni e medicazioni a prezzi agevolati.

Nel 2018 si sono fatti accordi con altre realtà sociali, quali l'AUSER, il Consorzio delle Coop. Sociali, l'ANMIC.

Nel prossimo triennio confermiamo di volere rafforzare i rapporti con le realtà del territorio e stringere collaborazioni/convenzioni ancora più incisive non solo riguardanti le forniture, ma anche come partner per progetti comuni da condividere.

### **2.3 Progetto "Farmaco amico"**

Nel 2014 è stato messo a punto il progetto "farmaco amico" con il quale si intendono utilizzare anche quei farmaci che, prima della loro scadenza, possano essere conferiti ad organizzazioni no profit quali il Comitato per la lotta contro la fame nel mondo. La raccolta è iniziata a settembre 2014 con successo e apprezzamento da parte della cittadinanza e continuata negli anni successivi. Continuerà anche nel prossimo triennio.

### **2.4 Consegna domiciliare straordinaria del farmaco**

È stata approvata la legge regionale sull'esercizio dell'attività in farmacia e intenzione di questa società verificare nel prossimo triennio la possibilità di istituire un servizio a domicilio di consegna del farmaco per determinate categorie di clientela (es. anziani, diversamente abili, famiglie con bambini piccoli in difficoltà, etc...) anche in collaborazione con cooperative di solidarietà sociale.

Verranno analizzate eventuali esperienze di altre città e impostato un servizio, d'accordo con l'amministrazione comunale, adatto alla ns. città, eventualmente preceduto da una fase sperimentale di test. A tal fine è in produzione una app per smartphone che potrebbe permettere la prenotazione e consegna dei prodotti (oltre ad altri servizi), cosa che si ritiene velocizzerà le operazioni di richiesta.

### **2.5 Progetti e iniziative a sostegno della scuola, degli sport minori e di stili di vita sani**

In questi ultimi anni sono state proposte e sostenute diverse iniziative in favore di onlus e/o di associazioni attive nel sociale, in favore di sport minori, della scuola e dedicati a stili di vita sani, dandone contezza alla clientela e ai nostri stakeholder, per il futuro continueremo a proseguire su questa strada incrementando le occasioni.

### **2.6 Bilancio aziendale di sostenibilità**

La società intende produrre già per il 2018 il bilancio aziendale di sostenibilità in collaborazione con l'Università di Bologna, a tal fine si sono già predisposti gli indirizzi di lavoro e il piano delle attività da svolgere.

Ovviamente si intende proseguire la predisposizione di tale utile strumento di valutazione aziendale per tutto il triennio 2019-2021.

### **3. POLITICHE TERRITORIALI**

Dal 01 gennaio 2017 la farmacia comunale di Forlimpopoli è stata affidata in gestione a questa società per un triennio, prorogabile. Fin dal primo mese è iniziato il percorso di adeguamento agli standard di Forlifarma. L'anno 2018 ha visto il completamento della integrazione di tale farmacia al sistema Forlifarma.

I ricavi dei primi 10 mesi del 2018 comparati con il 2017 segnano un +17,75% che si va a sommare con un incremento di circa il 18% del 2017 rispetto al 2016.

Nel corso del 2019 verrà richiesto al Comune di Forlimpopoli di proseguire con l'affidamento della farmacia a questa società in virtù degli ottimi risultati ottenuti. Il budget degli anni 2020 e 2021 è stato costruito prevedendo il rinnovo dell'affidamento.

Nel comprensorio forlivese operano altre tre realtà farmaceutiche pubbliche (Meldola, Predappio, S. Sofia) con le quali sono in essere attualmente delle convenzioni riguardanti l'assistenza e la consulenza nella gestione del servizio per fornire una collaborazione indispensabile per il buon funzionamento di quelle farmacie, mettendo a frutto la competenza che Forlifarma vanta da anni nel settore.

La proprietà ritiene sia giunto il momento di cercare di ampliare la società Forlifarma rivolgendosi agli enti proprietari di dette singole unità farmaceutiche al fine di raggiungere tutti insieme economie di scala e maggiore capacità contrattuale con i fornitori oltre a consolidare, affermandola, la eccellenza della esperienza di Forlifarma come modello gestionale e di sviluppo. Sono stati già effettuati alcuni studi e sono in corso di predisposizione ipotesi concrete.

Nel prossimo anno si ritiene che sarà possibile verificare l'interesse di dette tre farmacie pubbliche e, in caso positivo, procedere a forme concrete di aggregazione anche in corso d'anno. Si procederà, comunque a cercare sempre più strette forme di collaborazione.

### **3.1 Rapporti con la Holding LTRH**

Nel corso degli ultimi anni la holding Livia Tellus Romagna Holding S.p.A. ha impostato e organizzato alcune politiche di gruppo che permetteranno nei prossimi anni la riduzione/ottimizzazione di alcuni costi; un obiettivo di Forlifarma anche per i prossimi anni è quello di essere parte attiva negli ambiti che la capogruppo intenderà affrontare per sé e per le proprie società mettendo a disposizione le proprie conoscenze e competenze.

Dal 2018 è stato costituito il gruppo dei Presidenti che si riunisce periodicamente per uniformare le politiche di gruppo e così pure i direttori per l'attuazione di attività comuni.

## PROIEZIONI E PREVISIONI

### Dati di bilancio CE

	<b>Consuntivo 2017</b>	<b>Previsione 2018</b>	<b>Proiezione 2018*</b>	<b>Budget 2019</b>
Valore della produzione	12.426.485	13.200.000	13.080.000	14.515.000
Costi della produzione	12.019.215	12.814.000	12.643.300	14.050.800
Differenza	407.270	386.000	436.700	464.200
Proventi e oneri finanziari	3.619	(2.000)	(1.680)	(0)
Rettifiche di valore di attività finanziarie	0	0	0	0
Risultato prima delle imposte	410.889	384.000	435.020	464.200
Imposte sul reddito d'esercizio	(162.978)	(144.000)	(155.000)	(150.000)
<b>Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>247.911</b>	<b>240.000</b>	<b>280.020</b>	<b>314.200</b>

\* Proiezione su dati al 30 giugno 2018 e con previsione di apertura della nuova farmacia al 01/10/2018 (avvenuta invece al 01/12/18).

Piano programma 2019 - 2021

Dati di bilancio CE

	<b>Budget 2019</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>
Valore della produzione	14.515.000	15.312.000	16.274.000
Costi della produzione	14.050.800	14.782.000	15.674.000
Differenza	464.200	530.000	600.000
Proventi e oneri finanziari	(0)	(2.000)	(1.000)
Rettifiche di valore di attività finanziarie	0	0	0
Risultato prima delle imposte	464.200	528.000	599.000
Imposte sul reddito d'esercizio	(150.000)	(165.000)	(185.000)
<b>Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>314.200</b>	<b>363.000</b>	<b>414.000</b>

## PROSPETTI E DATI ECONOMICI

### Fatturato farmacie esclusa I.V.A. per vendita medicinali (in migliaia di €)

Anno	2013	2014	2015	2016	2017 <sup>a</sup>	2018 <sup>1ab</sup>	2019 <sup>2</sup>	2020 <sup>2</sup>	2021 <sup>2</sup>
Fatturato	9.727	9.777	10.235	10.597	11.671	12.328	13.943	14.752	15.714

<sup>1</sup> proiezione

<sup>2</sup> previsione

<sup>a</sup> dal 01/01/2017 gestione della farmacia comunale Forlimpopoli

<sup>b</sup> dal 01/12/2018 apertura farmacia C.C. Punta di Ferro

### Corrispettivi per attività di servizio (in migliaia di €)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018 <sup>1</sup>	2019 <sup>2</sup>	2020 <sup>2</sup>	2021 <sup>2</sup>
Distribuzione farmaci DPC	42,00	40,80	56,80	60,40	60,60	77,60	78,00	80,00	80,00
Prenotazioni CUP	66,40	63,00	71,30	82,10	87,77	94,50	95,00	98,00	98,00

<sup>1</sup> proiezione

<sup>2</sup> previsione

### Attività sociali (in migliaia di €)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018 <sup>1</sup>	2019 <sup>2</sup>	2020 <sup>2</sup>	2021 <sup>2</sup>
Telesoccorso-Telecompagnia	6,60	6,90	5,70	6,00	4,80	4,00	4,00	4,00	4,00
Consulenze a farmacie del territorio	60,20	51,10	50,20	33,90	40,00	40,00	35,00	30,00	30,00

<sup>1</sup> Proiezione

<sup>2</sup> Previsione

#### Personale assunto a tempo indeterminato

Area C.C.N.L.	2013	2014	2015	2016	2017	2018 <sup>1</sup>	2019 <sup>2</sup>	2020 <sup>2</sup>	2021 <sup>2</sup>
Dirigenti	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Direttori Farmacia	7	7	6	7	8	9	9	9	9
Quadri 1-C	-	-	-	-	-	2	4	4	5
Area dell'alta professionalità	18	17	18	19	22	27	29	30	30
Area tecnico-amministrativa	6	6	6	7	6	5	5	5	5
Area esecutiva	2	2	2	1	1	1	2	3	4
<b>TOTALE</b>	<b>34</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>35</b>	<b>38</b>	<b>45</b>	<b>50</b>	<b>52</b>	<b>54</b>
<b>TOTALE PERSONE EQUIVALENTI</b>	<b>32</b>	<b>31</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>36</b>	<b>44</b>	<b>49</b>	<b>50</b>	<b>52</b>

<sup>1</sup> Proiezione.

<sup>2</sup> Previsione.

Nell'anno 2019 si ritiene funzionale assumere a tempo indeterminato, a seguito di pubblico concorso, presumibilmente n. 4 figure di farmacista collaboratore oltre ad eventuali sostituzioni di collocamenti a riposo per stabilizzazioni di unità in servizio a tempo determinato.

Nel 2019 si ritiene anche di proseguire l'esperienza di inserimento di personale appartenente alle categorie protette in funzione di assistenza alla clientela all'interno della farmacia (CUP) e si ritiene di stabilizzare nr. 1 figura professionale.

Per il 2019 si ritiene sarà necessario prevedere un incremento delle ore lavorate in farmacia rispetto al 2018, mantenendo un corretto rapporto con i ricavi (ipotizzati in incremento del 13,00%). Durante tutto l'esercizio si prevede di mantenere in servizio alcune figure a tempo determinato a copertura di posti disponibili (farmacista e area tecnico-amministrativa/esecutiva).

Considerata la volatilità dei ricavi, nonché alcuni possibili eventi negativi di cui si è detto al precedente paragrafo, la società sarà costretta a mantenere una certa flessibilità sul numero dei dipendenti a garanzia di possibili riduzioni future di fatturato e conseguente minore esigenza di personale (al fine di ridurre i contratti a tempo determinato in breve tempo per riallineare i costi ai ricavi).

Una società commerciale come Forlifarma che svolge attività commerciale in concorrenza con strutture private, soprattutto in periodi di forti e veloci cambiamenti, come gli attuali ha anche la necessità di adeguare la propria struttura definendo mansioni diverse e/o incaricando temporaneamente alcune figure professionali.

Tutto ciò premesso si evidenzia che sarà necessario definire un importo percentuale minimo del costo annuo del personale da dedicare a questi incarichi temporanei, assegnati in base alla reale esigenza e possibili passaggi di livello.

A fine 2018 saranno presenti nr. 2 figure per la Farmacia Comunale di Forlimpopoli.

**Utile ante imposte previsti/conseguiti** (in migliaia di €)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018 <sup>1</sup>
Da bilancio di previsione	50,00	40,00	129,00	210,00	275,00	384,00
Utile conseguito al lordo oneri fiscali	94,75	156,51	227,34	259,28	410,89	420,00
<b>Differenza +/- (utile conseguito – previsione)</b>	<b>+44,75</b>	<b>+116,51</b>	<b>+98,34</b>	<b>+49,28</b>	<b>+135,89</b>	<b>+36,00</b>

<sup>1</sup> Proiezione

**INVESTIMENTI, TRASFERIMENTI E VALORI IMMOBILIARI**

**Investimenti** (in migliaia di €)

Anno	Importo	Modalità di finanziamento
2013	232,81	Autofinanziamento
2014	11,27	Autofinanziamento
2015	16,91	Autofinanziamento
2016	26,10	Autofinanziamento
2017	406,98	Autofinanziamento
2018 <sup>1</sup>	580,00	Autofinanziamento
2019 <sup>2</sup>	450,00	Autofinanziamento
2020 <sup>2</sup>	300,00	Autofinanziamento
2021 <sup>2</sup>	300,00	Autofinanziamento
<b>TOTALE</b>	<b>2.274,07</b>	

<sup>1</sup> proiezione.

<sup>2</sup> previsione.

**Beni immobili a valori di libro lordi al 01 gennaio 2018**

1984 - Uffici Via Gaudenzi .....	230.200,79
1986 - Sede Farmacia Ospedaletto, 1° e 2° piano (compresa ristrutturazione) .....	1.302.551,05
1991 - Magazzino Via Filzi .....	1.322.645,20
1994 - Uffici Via P. Buole e Magazzino .....	1.556.781,69
2002 – Locali Piazzetta Don Pippo 4-5-6 .....	622.178,20
2008 – Palazzina Via Risorgimento 277-279-281 .....	2.719.053,83
2010 – Porzione di immobile via Palazzola 2-8 .....	724.235,74
<b>Totale .....</b>	<b>8.477.646,50</b>

**Somme maturate in favore dei comuni di Forlì e Forlimpopoli per contratto di servizio oneroso e LTRH per utili:**

<b>Anni</b>	<b>Comune di Forlì</b>	<b>Comune di Forlimpopoli</b>	<b>Quota utili a LTRH</b>
2013	335.761,60		18.781,84
2014	337.710,83		57.796,31
2015	353.641,63		85.000,00
2016	365.682,02		100.000,00
2017	376.403,13	25.442,99	100.000,00
2018 <sup>1</sup>	399.200,00	26.000,00	
2019 <sup>2</sup>	452.000,00	27.000,00	
2020 <sup>2</sup>	468.000,00	27.500,00	
2021 <sup>2</sup>	490.000,00	29.000,00	
<b>Totale</b>	<b>3.578.399,21</b>	<b>134.942,99</b>	<b>361.578,15</b>

<sup>1</sup> proiezione

<sup>2</sup> previsioni