

RELAZIONE PREVISIONALE

2025 - 2027

INDIRIZZI STRATEGICI
OBIETTIVI OPERATIVI

Approvata con determinazione AU del 02 dicembre 2024

INDIRIZZI E OBIETTIVI STRATEGICI

La capogruppo Livia Tellus Romagna Holding spa intende assegnare a questa società i seguenti:

Obiettivi strategici:

1. Sviluppo e promozione dei servizi alla clientela in farmacia;
2. Implementazione di un sistema di un controllo gestione;
3. Promozione delle due nuove farmacie comunali della pianta organica del Comune di Forlì aperte nel 2024 dalla società per il raggiungimento della piena sostenibilità economica;
4. Proseguire il supporto alla gestione delle farmacie comunali dei Comuni soci e collaborazione con le farmacie di Santa Sofia, Predappio e Meldola, anche in un'ottica di possibile estensione territoriale delle attività della società ad altri Comuni soci di Livia Tellus.

Obiettivo sul complesso delle spese di funzionamento

1. Valorizzazione del rapporto costi/ricavi proseguendo il percorso di sana gestione secondo criteri di economicità ed efficienza già avviato dalla Società, con particolare riferimento ai seguenti indicatori.

INDICATORI	2025	2026	2027
% Incidenza costi operativi esterni su ricavi	<=11%	<=11%	<=11%
% Incremento del fatturato	>=2,5%	>=2,5%	>=2,5%

PREMESSE

In coerenza con gli obiettivi strategici indicati dalla Capogruppo, la presente relazione verrà sviluppata secondo i seguenti punti:

- 1 – Piano strategico, rapporti con la capogruppo e inserimento in un sistema di holding;
- 2 – Attività caratteristica e relativo sviluppo;
- 3 – Attività sociale, di scopo e politica territoriale.

Gli ultimi anni sono stati un periodo molto complicato per il settore delle farmacie, con molte incertezze sugli sviluppi futuri del fatturato. Le farmacie Forlifarma sono riuscite comunque a sviluppare un fatturato in deciso incremento e a mantenere una buona posizione sul mercato grazie alla estrema attenzione nella gestione e nell'adeguamento costante alle dinamiche di mercato con tempi molto brevi. Esprimiamo pertanto un ringraziamento a tutto il personale che non si è mai risparmiato riuscendo a cogliere le necessità della clientela e a dare risposte adeguate.

Ai sensi della revisione biennale della pianta organica delle farmacie del Comune di Forlì risultano inoptate al concorso regionale nr. 4 sedi farmaceutiche (rif. Determinazione n. 7158 del 15/04/2022 e n. 11574 del 16/06/2022 – direzione generale della cura della persona, salute e welfare della Regione Emilia-Romagna):

- n. 32 località Villanova
- n. 33 località Villa Rovere/Villagrappa

- n. 34 località San Lorenzo in Noceto
- n. 35 località Villa Selva/San Leonardo.

Il Comune di Forlì ha esercitato il diritto di prelazione su due delle sedi farmaceutiche non assegnate, ovvero sulla n. 32 e n. 35. La titolarità pubblica delle due farmacie ha comportato per il titolare Comune di Forlì, che ha scelto come modello gestionale delle farmacie comunali, l'affidamento in gestione delle stesse a Forlifarma S.p.A.

Le due unità sono state aperte il 06 aprile 2024 (entro il termine previsto dalla Regione), portando ad 11 il numero delle unità gestite dalla società.

Fattori di incertezza per i prossimi anni:

- a. Forte incertezza sugli indirizzi di politica farmaceutica nazionale considerato che la convenzione che regola la attività delle farmacie, scaduta nel 2001 ed in regime di prorogatio, non è stata ancora rinnovata (sono tuttavia in corso incontri per la nuova stesura che sembra arriverà a brevissimo);
- b. Nel 2024, dopo dieci rinvii annuali, dal marzo 2024 è arrivata la nuova modalità di remunerazione delle farmacie per i prodotti da spedire in ambito S.S.N.. Dalle simulazioni effettuate sembra che il margine complessivo sia in linea con il passato;
- c. La politica della regione Emilia Romagna verso le farmacie non è lineare e sulla farmacia dei servizi nonché sui servizi da sviluppare in farmacia ancora non abbiamo un quadro chiaro, anche se è stata approvata a febbraio 2024 la nuova regolamentazione sull'argomento;
- d. Il sempre più importante peso dei gruppi nazionali ed internazionali che acquistano farmacie sul territorio. Pertanto, per il futuro sarà necessario porre in essere anche nuove politiche di vendita per contrastare questi ingombranti ingressi sul territorio;
- e. La presumibile ulteriore riduzione della quota del FSN destinato alla farmaceutica.

Tutto ciò fa prevedere un prossimo triennio impegnativo sul fronte dei ricavi e della marginalità moderatamente ottimista, 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), pur essendo i ricavi da S.S.N. in costante riduzione.

Tutto ciò premesso, Forlifarma S.p.A. propone, in linea con gli obiettivi strategici ricevuti, i seguenti progetti/programmi meglio evidenziati nei capitoli che seguono. Considerato alcune situazioni di incertezza presenti sul mercato non si esclude la necessità nel prossimo anno di procedere a dovere intervenire con modifiche e/o integrazioni al budget 2025 – 2027.

1. PIANO STRATEGICO, RAPPORTI CON LA CAPOGRUPPO E INSERIMENTO IN UN SISTEMA DI HOLDING

1.1. Redazione piano strategico quinquennale di sviluppo industriale di concerto con la holding

Forlifarma S.p.A. è la società creata dal Comune di Forlì per gestire le otto farmacie di proprietà e la nona in gestione dal Comune di Forlimpopoli. La totalità delle azioni sono in capo alla Livia Tellus Romagna Holding spa dal 2011. La società si è posta l'obiettivo di predisporre, di concerto con la holding, un piano strategico quinquennale di sviluppo industriale. Forlifarma è cresciuta in questi ultimi anni in maniera veloce e crediamo che sia il tempo per definire un chiaro piano strategico di sviluppo a medio-lungo termine. In questo periodo stiamo ragionando sul modello organizzativo da adottare e, a seguire anche sui fabbisogni di personale e sugli impatti economico finanziari attesi.

1.2. Elaborazione modello di controllo di gestione e codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza

Forlifarma considera il controllo di gestione e il monitoraggio dei rischi tra le attività *core* di una holding. A tal fine si intende definire un modello di controllo di gestione efficace, oltre al monitoraggio sulla crisi d'impresa predisposto in collaborazione con la holding.

1.3. Sviluppo di un progetto di riorganizzazione centralizzando servizi/attività

Già da tempo la Holding si è preoccupata di attivare alcuni servizi per conto delle aziende controllate, ora la intenzione sembra molto più di spessore, individuando un range di servizi e di attività di supporto da attivare in capo alla holding in una ottica complessiva di contenimento dei costi.

Questa società ha già dato la propria disponibilità a suo tempo ad attività di centralizzazione servizi e attività di supporto, e vuole essere parte attiva anche in questa nuova fase condividendo a pieno l'obiettivo.

1.4. Supporto alla gestione delle farmacie comunali dei Comuni soci

Alcuni comuni soci di Livia Tellus hanno la titolarità di farmacie, non raggruppate, che spesso faticano a gestire le specifiche attività di farmacia. Da tempo Forlifarma si è proposta come riferimento e supporto alla gestione di dette farmacie con apposite convenzioni, anche mettendo a frutto la competenza che Forlifarma vanta da anni nel settore.

In ordine alla farmacia comunale di Forlimpopoli è stata affidata la gestione a questa società dal 2020 per 6+6 anni (a seguito di pre-gestione dal 2017). In questo periodo si è visto un forte aumento di fatturato in tale unità, e la applicazione del modello di gestione Forlifarma.

2. ATTIVITA' CARATTERISTICA E RELATIVO SVILUPPO

2.1. Gestione delle farmacie

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.

In risposta alla politica intrapresa dei governi centrali e regionali di riduzione della spesa farmaceutica convenzionata, la società, così come le più avanzate e moderne farmacie private e pubbliche, ha intenzione di implementare sempre di più i servizi alla clientela, ad esempio allargando le competenze e gli interventi verso l'area del benessere, dell'igiene e della attenzione alla persona.

È necessario proseguire l'aggiornamento del 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 e personalizzata.

Negli ultimi anni le modifiche normative hanno praticamente trasformato le farmacie da un "sistema protetto" ad un "attore del mercato libero", mentre i margini previsti dalla normativa nazionale per la spedizione di ricette S.S.N. sono diminuiti insieme con i prezzi medi dei farmaci almeno in Emilia-Romagna a differenza di altre Regioni. Dal 2024 il nuovo metodo di remunerazione tende a riequilibrare questo aspetto.

La presenza della grande distribuzione, delle catene private di farmacie e delle parafarmacie si sta facendo in questi ultimi anni sempre più aggressiva. È quindi necessario affrontare tale sfida proponendo alla nostra clientela servizi e opportunità improntate sulla innovazione, eccellenza e qualità e a politiche di prezzi competitivi.

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 è superiore a quello delle unità private sul territorio. Specialmente i giovani farmacisti collaboratori sono in grado di trasmettere ai clienti le migliori 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 farmaci con costo medio alto senza addebitare il ticket ed in grande quantità, contribuendo così ulteriormente alla riduzione di valore della ricetta media da spedire in ambito S.S.N., settore che ormai è considerato a bassa marginalità. A nostro parere - come confermato da studi specifici di settore - questa è una attività in perdita per il S.S.N. che provoca inoltre forte riduzione dei volumi di affari e dei margini per il sistema delle farmacie, nonché maggiori costi privati per accedere alla farmacia ospedaliera.

Auspichiamo pertanto una inversione di tendenza con un impegno diretto della governance locale e trasferimento di tale attività da DPC a DD per il ritorno in farmacia di tutte le molecole, comprese quelle innovative.

2.2. Apertura di nr. 2 farmacie inopstate in località periferiche

Il Comune di Forlì ha esercitato il diritto di prelazione su nr. due delle sedi farmaceutiche non assegnate e in particolare sulla nr. 32 e nr. 35. Forlifarma S.p.a. è società partecipata in-house providing a cui è stata affidata la gestione delle stesse.

Trattasi di farmacie istituite ai sensi del D.L. 24 gennaio 2012, nr. 1, poi convertito in legge (nr. 27/2012) che tendeva ad individuare sedi farmaceutiche in località periferiche e/o scarsamente coperte dal servizio farmaceutico. Pertanto si tratta di farmacie che avranno uno sviluppo limitato dalla loro collocazione che, comunque, per spirito di servizio si intendono aprire ed esercitare entro dodici mesi dalla assegnazione da parte del Comune.

Il 6 aprile 2024 le due unità sono state aperte al pubblico. L'individuazione delle sedi è stata molto lunga e difficoltosa, in quanto essendo la pianta organica definita in zone periferiche, non sono presenti strutture commerciali adeguate, con necessità quindi di subentrare ad altre attività con tempi lunghi.

Per tutto il 2025 l'attività di Forlifarma sarà concentrata sullo sviluppo e promozione di tali farmacie.

2.3. Interventi/investimenti nelle farmacie

Negli interventi di ristrutturazione delle farmacie vengono sempre adottati i migliori criteri disponibili in ordine alla riduzione dei consumi energetici e il miglioramento del confort per dipendenti e clientela.

Principali interventi eseguiti nel 2024:

- Apertura nuova farmacia prelazionata dal Comune (sede nr .32) a Villanova;
- Apertura nuova farmacia prelazionata dal Comune (sede nr .35) a San Leonardo,

compreso per entrambe ristrutturazione completa dei locali e arredamenti.

Nel 2025 sono previsti i seguenti interventi:

- Ristrutturazione completa di una farmacia compreso arredamento;
- Ristrutturazione parziale (retro) di una farmacia.
- Creazione ambulatori adiacenti a una farmacia;

Nel 2026 sono previsti i seguenti interventi:

- Rifunzionalizzazione interna/ampliamento di una o due farmacie.

Nel 2027 è previsto il seguente intervento:

- Rifunzionalizzazione di una farmacia.

Nel 2024 sono stati effettuati anche importanti acquisti di dispositivi per lo svolgimento di nuovi servizi dedicati, nonché nuovi server in farmacie e sede per una maggiore efficienza e ai fini di elevare la sicurezza informatica, ma anche rinnovo di attrezzature come frigoriferi, bilance pesa persone, misura pressione etc...

2.4. La Farmacia del futuro

Il difficile periodo che stiamo attraversando non ci permette di esprimere a pieno la professionalità degli operatori, con il risultato che il sistema farmacia, nel suo complesso, non riesce a sviluppare a pieno tutta la sua capacità economica, con il rischio che si metta in crisi l'esperienza consolidata nel passato dalle farmacie 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 indagini annuali conoscitive 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:** Le aspettative della clientela dovranno essere il faro per la definizione di un progetto aziendale su cui far confluire le migliori esperienze aziendali. Strategie comuni di acquisti e vendite centrate sul cliente 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. Ci stiamo avviando anche noi per tale strada avendo acquistato diversi dispositivi moderni per proporre alla clientela servizi sul territorio.
- e) **Rinnovo del sito internet e maggior spazio per attività social verso la clientela.** Maggiori/più funzionali servizi ai dipendenti per aggiornamenti ecc., è stato attivato già dal 2024 un importante piano di rinnovo informatico anche rivolto ad un pubblico giovane.

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. Attualmente siamo anche impegnati in sperimentazioni in area cardiologica con accreditamento al SSN.

Rispetto alle attività tradizionali, le Farmacie Comunali, forniscono già oggi gratuitamente o a prezzo contenuto diversi servizi aggiuntivi e di completamento nella sfera della salute (ad esempio: misurazione della pressione; controllo del peso; autoanalisi di prima istanza a prezzi calmierati; prenotazione esami e visite specialistiche con consegna anche dei referti; DPC; telemedicina, ECG, holter pressorio e cardiologico, esami di massa, etc.). Si ritiene necessario individuare e definire ulteriori servizi da proporre alla clientela in un futuro prossimo.

2.5. Orari aperture farmacie

Nel corso degli ultimi anni la società ha progressivamente esteso l'orario di apertura di tutte le unità per adeguarlo alle esigenze della clientela e/o alla zona in cui insiste la farmacia, si intende proseguire l'analisi e l'adeguamento anche in futuro.

2.6. Efficienza, redditività e consolidamento del fatturato

La società è fortemente impegnata su tre fronti:

1. Fatturato

La società è tesa alla promozione e sviluppo del fatturato sia per vendite di prodotti che di servizi. Vengono utilizzati i normali strumenti di promozione (es. libretti taglia prezzo, tessere fedeltà ecc.) pur mantenendo un corretto rapporto con il cliente.

Il mercato è certamente difficile ed è segnato da una continua riduzione/stagnazione dei ricavi per spedizione ricette al S.S.N.. Nonostante tali elementi di contesto complessi, Forlifarma ha ottenuto nel 2023 e sta ottenendo nel 2024 risultati di fatturato superiori alla media nazionale grazie all'impegno degli operatori e alle politiche commerciali di gruppo. Per il prossimo triennio ipotizziamo di mantenere un trend costante di crescita del fatturato per vendita di prodotti e servizi (escludendo l'attività di prenotazioni CUP e DPC) come da obiettivi dati dalla capogruppo.

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. Si opera per ottenere condizioni favorevoli sia per l'etico che per il parafarmaco con politiche di acquisto coese e coordinate.

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

Viene effettuato un monitoraggio continuo e sistematico per alcune voci su base mensile, in particolare per le spese di personale, considerata l'importante incidenza sul conto economico. La gestione dei dipendenti è 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 per meglio formarli sulle tecniche professionali e aziendali.

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 del personale che ruota fra le diverse farmacie.

2.7. Personale e relazioni sindacali.

Il capitale umano rappresenta per Forlifarma un elemento fondamentale per lo sviluppo della Società e pertanto l'Amministratore Unico ritiene determinante investire sulle risorse umane per superare la forte crisi del settore, puntando sui seguenti interventi confermati anche per il triennio 2025-2027, ritenuti certamente uno dei primi fattori del successo di questi ultimi anni. Si elencano di seguito le principali azioni in corso, o da porre in essere nel triennio, inerenti alle politiche di gestione del personale.

- È iniziato da qualche anno il ricambio generazionale, che vogliamo gestire e risolvere in un'ottica di medio/lungo periodo formando e responsabilizzando secondo criteri di merito le nuove generazioni. Sarà certamente necessario procedere ad adeguamenti dell'organigramma aziendale pertanto è possibile che alcune figure siano correttamente inquadrati in livelli superiori a seguito di nuove assunzioni di responsabilità.

- 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. Sono stati creati e verrà incrementata la formazione di gruppi di lavoro sulle attività in farmacia per il miglioramento e l'ottimizzazione delle attività.
- Per tutto il personale di farmacia è nostra intenzione proseguire con il proporre corsi di aggiornamento, sulle dinamiche di gruppo, sugli approvvigionamenti, sul rapporto empatico col cliente, sul comportamento comunicazionale in farmacia, sulle tecniche gestionali e in particolare su tecniche di vendita, di accoglienza e consiglio al cliente.
- La formazione è un obiettivo prioritario per l'azienda. Anche 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 2023 è stato firmato un innovativo contratto integrativo aziendale triennale contenente anche l'accordo sul premio di produttività. Al 31 dicembre 2024 sarà in scadenza il CCNL di categoria.
- Era intenzione della società – come dichiarato nelle precedenti relazioni - coprire alcuni posti vacanti, 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 tre figure nel 2022 - 2024 e potrà essere incrementato nei prossimi anni visto il buon risultato raggiunto.
- È prevista la progressiva stabilizzazione dei rapporti di lavoro al fine di avere personale stabile e formato in maniera più efficace e funzionale. Già nel 2023/2024 sono state stabilizzate diverse figure di farmacista collaboratore e ausiliari di farmacia, oltre ad assunzioni in sostituzione di personale assente per lunghi periodi (es. maternità). Nel prossimo triennio si ritiene opportuno proseguire con le stabilizzazioni (anche se ovvio in misura molto inferiore) mantenendo a tempo determinato solo alcuni dipendenti per la necessaria flessibilità temporanea.
- Ampliamento della pianta organica per coprire le necessità di personale per maggiori ricavi.

2.8. Utilizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare

Nell'ottica di un buon utilizzo di tutte le possibili fonti di reddito, l'A.U. intende verificare l'attuale valorizzazione del patrimonio immobiliare affinché possa essere migliorato per utilizzo/locazione a terzi.

2.9. Supporti informatici e adeguamenti normativi dell'attività amministrativa

Si è provveduto già nel 2024 ad acquisire nuovi hardware presso le farmacie e sede, sia per aumentare le performance, ma soprattutto ai fini di migliorare la sicurezza informatica. Se opportuno si proseguirà con eventuali nuove necessità nel prossimo triennio.

Nel 2025 e 2027 si integreranno i software amministrativi con moduli rivolti a migliorare la produttività individuale e il controllo di gestione.

Prosegue il percorso continuo di revisione/adequamento delle procedure e dei processi, principalmente legate agli acquisiti, per allineare l'attività alle misure di controllo, di trasparenza ed anticorruzione prevista dalla normativa degli organismi partecipati.

2.10. Sistema 231

Nel 2020 è stato adottato il MOG, nominato l'ODV e la società si è adeguata alla gestione con sistema 231 integrata con la normativa anticorruzione.

È in fase di ulteriore aggiornamento il MOG con l'inserimento dei nuovi reati presupposto e allineamento alle nuove linee guida emanate in materia.

2.11. Cybersicurezza

Nel 2024 è stato rivisto completamente l'impianto di sicurezza informatica in sede per adeguarlo alle nuove tecnologie (es. NIS II) e rischi presenti.

2.12. Certificazione parità di genere – Pdr 125:2022

Nei prossimi mesi la società procederà a richiedere certificazione della parità di genere ritenendola un elemento molto interessante per giustificare ai terzi l'assenza di politiche di personale non trasparenti e/o orientate a privilegiare alcuno dei generi presenti.

2.13. Privacy

La società Forlifarma spa in applicazione del regolamento GDPR ha vigente un proprio regolamento aziendale per la disciplina in materia di privacy, recentemente aggiornato. E' presente un DPO esterno..

3. ATTIVITA' SOCIALE, DI SCOPO E POLITICA TERRITORIALE

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 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:

3.1. Servizio di Telesoccorso - Telecompagnia

In città vive un numero sempre crescente di 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 (ad es. Forlimpopoli e Bertinoro), 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 40 gli utenti che si avvalgono di questo servizio. Nei prossimi anni sarà necessario ridefinire le modalità di espletamento del servizio ed eventualmente potenziarlo, concordando tale attività con l'amministrazione comunale e individuando nuovi bacini d'utenza.

3.2. Accordi di assistenza e collaborazione 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 prossimo triennio confermiamo di volere rafforzare i rapporti con tali realtà del territorio e stringere collaborazioni/convenzioni ancora più incisive non solo riguardanti le forniture, ma anche come partner per progetti comuni da condividere anche legati a servizi tradizionali e/o innovativi da proporre agli associati e/o alla cittadinanza.

3.3. Progetto "Farmaco solidale"

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 dalla clientela ad organizzazioni no profit tra cui 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 ed è continuata negli anni successivi con un nuovo nome, “raccolta farmaco solidale” e proseguirà anche nel prossimo triennio.

3.4. Bilancio aziendale di sostenibilità

La società ha predisposto negli ultimi anni il bilancio aziendale di sostenibilità con ottimi feedback da parte degli stakeholder. Si intende proseguire la predisposizione di tale utile strumento di valutazione aziendale per tutto il triennio 2025-2027.

3.5. Proposta prodotti a prezzi calmierati

Negli ultimi anni la società ha proposto alla clientela prodotti con prezzo calmierato disponibili per lunghi periodi e anche prodotti di largo consumo a prezzo ribassato per campagne periodiche (anche indirizzate a sensibilizzare determinate problematiche, es. riduzione prezzo profilattici per sensibilizzazione su malattie sessualmente trasmissibili). Considerato che si tratta di operazioni molto gradite si procederà anche in futuro a proporle.

3.6. Iniziative sul territorio

Anche nel prossimo triennio è intenzione di Forlifarma sviluppare eventi pubblici autonomamente o di concerto con associazioni e/o enti istituzionali su argomenti come la promozione di stili di vita sani, principi sociali, iniziative formative e informative, privilegiando gli eventi a basso impatto economico e valutando con attenzione le positive ricadute sul territorio (all’inizio di ogni anno è prevista una programmazione).

PROIEZIONI E PREVISIONI

Dati di bilancio CE

	Consuntivo 2023	Budget 2024	Proiezione 2024 ¹	Previsione 2025
Valore della produzione	16.796.396	17.133.000	17.380.000	18.065.000
Costi della produzione	15.799.954	16.632.000	16.650.000	17.506.000
Differenza	996.442	501.000	730.000	559.000
Proventi e oneri finanziari	105.639	50.000	100.500	69.000
Rettifiche di valore di attività finanziarie	0	0	0	0
Risultato prima delle imposte	1.102.081	551.000	830.500	628.000
Imposte sul reddito d'esercizio	(264.219)	(143.260)	(245.161)	(210.000)
Utile (perdita) dell'esercizio	837.862	407.740	585.339	418.000

¹ Proiezione su dati al 30 giugno 2024

Piano programma 2025 - 2027

Dati di bilancio CE

	Previsione 2025	Previsione 2026	Previsione 2027
Valore della produzione	18.065.000	18.535.000	19.015.000
Costi della produzione	17.506.000	17.970.000	18.490.000
Differenza	559.000	565.000	525.000
Proventi e oneri finanziari	69.000	69.000	69.000
Rettifiche di valore di attività finanziarie	0	0	
Risultato prima delle imposte	628.000	634.000	594.000
Imposte sul reddito d'esercizio	(210.000)	(209.800)	(194.000)
Utile (perdita) dell'esercizio	418.000	424.200	400.000

PROSPETTI E DATI ECONOMICI

Fatturato farmacie esclusa I.V.A. per vendita prodotti e altre attività di servizio (in migliaia di €)

Anno	2018 ^a	2019	2020	2021	2022	2023	2024 ^{1b}	2025 ²	2026 ²	2027
Fatturato	12.299	13.451	13.413	13.984	15.107	15.757	16.452	17.150	17.620	18.100

¹ proiezione

² previsione

^a dal 01/12/2018 apertura farmacia C.C. Punta di Ferro

^b dal 06/04/2024 apertura nr. 2 farmacie

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

Anno	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 ¹	2025 ²	2026 ²	2027 ²
Distribuzione farmaci DPC	77,45	83,97	106,23	131,16	151,35	162,83	165,00	165,00	165,00	165,00
Prenotazioni CUP e rilascio SPID	93,80	94,39	62,89	210,48	220,77	210,30	215,00	215,00	215,00	215,00
Tamponi Co-vid-19	-	-	33,12	762,36	246,90	16,00	0	0	0	0

¹ proiezione

² previsione

Attività sociali/varie (in migliaia di €)

Anno	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 ¹	2025 ²	2026 ²	2027 ²
Telesoccorso-Telecompagnia	4,38	4,17	3,83	3,71	3,00	2,40	2,00	2,00	2,00	2,00
Consulenze a farmacie del territorio	39,90	35,90	37,04	37,00	36,17	35,47	35,40	30,00	25,00	25,00
Altri ricavi e proventi	378,01	449,13	400,88	449,36	563,14	537,26	478,00	498,00	498,00	498,00

¹ Proiezione

² Previsione

Prospetto pianta organica prevista per il triennio 2025-2027:

	Budget pianta organica 31 dicembre 2024				Budget pianta organica 31 dicembre 2025			
	Posti organico	Posti ricoperti	Posti vacanti	Tempo determinato	Posti organico	Posti ricoperti	Posti vacanti	Tempo determinato
Dirigenti	2	1	1	-	2	2	-	-
Direttori di Farmacia	11	12	-	-	12	12	-	-
Quadri	7	6	1	-	7	7	-	-
Area alta professionalità	45	48	-	2*	50	49	1	2*
Area tecnico amministrativa	6	1	-	1	2	2	-	-
Area esecutiva	6	7	-	4*	9	8	1	1*
TOTALE	77	75	2	7	82	80	2	3

	Pianta organica 31 dicembre 2026				Pianta organica 31 dicembre 2027			
	Posti organico	Posti ricoperti	Posti vacanti	Tempo determinato	Posti organico	Posti ricoperti	Posti vacanti	Tempo determinato
Dirigenti	2	2			2	2		
Direttori di Farmacia	12	12			12	12		
Quadri	8	8			9	9		
Area alta professionalità	50	50		2*	50	50		2*
Area tecnico amministrativa	2	2			2	2		
Area esecutiva	9	9			9	9		
TOTALE	83	83		2	84	84		2

*anche a parziale sostituzione dipendenti assenti per lunghi periodi con diritto al mantenimento del posto (es. maternità)

1. Il 6 aprile 2024 sono state aperte al pubblico n. 2 ulteriori farmacie e quindi ampliata la tabella numerica come previsto nel budget 2024-26. È stata effettuata anche una prima riorganizzazione aziendale con la creazione di una figura di coordinamento tecnico delle farmacie. Come previsto nel budget 2024-26 sono stati effettuati anche alcuni diversi inquadramenti sempre nell'ottica della caratterizzazione e sviluppo aziendale;
2. Con l'incremento del personale occupato risulta necessario prevedere anche alcune ulteriori figure per le sostituzioni di assenze per malattia, maternità, concessione di part-time ed altre assenze giustificate, che stabilmente sono presenti, considerata la difficoltà a reperire figure con contratto a tempo determinato, ed anche per dare stabilità di rapporto ai dipendenti;
3. È intenzione della società, dopo la notevole attività di stabilizzazione perpetrata nel 2023 e 2024 (cioè assunzioni a tempo indeterminato di personale, sempre tramite pubblica selezione), mantenere un rapporto costante fra le ore di effettiva presenza rese disponibili in farmacia e ricavi;
4. Qualora necessario si procederà a sostituzioni del personale che lascia la società (per dimissioni o pensionamenti);
5. Sarà possibile modificare la propria struttura organizzativa definendo mansioni nuove e diverse, ipotizzando l'inserimento di nuove figure professionali, sia nella squadra tecnico-amministrativa che nel gruppo di farmacie. Eventuali incarichi temporanei vengono remunerati con una quota massima complessiva fino al 2% del costo annuo del personale;
6. Nuovi inquadramenti/livelli per n. 1-2 figure professionali al fine di adeguare la propria struttura a nuovi/diversi servizi svolti caratterizzati da maggiore professionalità;
7. A fine 2023 è stato siglato il C.I.A. con validità triennale comprendente anche il premio di produttività. Il CCNL di categoria dei dipendenti è in scadenza al 31 dicembre 2024;
8. Proseguimento dell'esperienza di inserimento di personale appartenente a categorie protette in funzioni di assistenza alla clientela all'interno della farmacia (CUP) con possibilità eventualmente di stabilizzare a tempo indeterminato nr. 1-2 ulteriori figure professionali.

Le assunzioni/nuovi inquadramenti/accordi di cui sopra sono necessarie al fine di:

- assicurare il rispetto dei contratti di servizio e delle carte di servizio;
- assicurare e garantire la qualità e la continuità dei servizi da erogare ai clienti nelle situazioni di stagionalità o picchi di lavoro;
- garantire il turn over aziendale, sostituendo le posizioni di tipo operativo;
- garantire il buon andamento del servizio al pubblico;
- proporre le maggiori aperture ritenute necessarie per favorire la clientela.

La politica del personale di cui sopra manterrà un corretto rapporto "ricavi da vendite/costo del personale", al netto dei costi del rinnovo del CCNL.

Le note di cui sopra sono idonee ad un ordinato sviluppo aziendale per le n. 11 unità gestite attualmente; in caso di affidamento di una o più ulteriori farmacie potrebbe essere necessaria una revisione di tali ipotesi. Lo stesso principio varrà in caso di forte incremento del fatturato, oltre le previsioni.

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

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Da bilancio di previsione	40,00	129,00	210,00	275,00	384,00	464,20	310,70	400,50	343,00	539,76
Utile conseguito al lordo oneri fiscali	156,51	227,34	259,28	410,89	419,95	398,96	319,43	731,67	1.067,12	1.102,08
Differenza +/- (utile conseguito – previsione)	+116,51	+98,34	+49,28	+135,89	+35,95	-65,24	+8,73	+331,12	+724.12	+562,32

INVESTIMENTI, TRASFERIMENTI E VALORI IMMOBILIARI

Investimenti (in migliaia di €)

Anno	Importo	Modalità di finanziamento
2018	626,18	Autofinanziamento
2019	1.011,96	Autofinanziamento
2020	223,90	Autofinanziamento
2021	318,46	Autofinanziamento
2022	41,12	Autofinanziamento
2023	48,21	Autofinanziamento
2024 ¹	1.100,00	Autofinanziamento
2025 ²	1.000,00	Autofinanziamento
2026 ²	500,00	Autofinanziamento
2027 ²	400,00	Autofinanziamento
TOTALE	5.269,83	

¹ proiezione.

² previsione.

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

Anni	Comune di Forlì	Comune di Forlimpopoli	Quota utili a LTRH
2018	392.111,46	28.370,70	150.000,00
2019	415.527,65	29.719,13	150.000,00
2020	403.739,24	38.934,40	150.000,00
2021	459.760,11	41.692,80	150.000,00
2022	479.906,15	47.130,02	400.000,00
2023	495.854,78	50.254,35	150.000,00
2024 ¹	510.000,00	51.000,00	150.000,00
2025 ²	518.000,00	51.500,00	150.000,00
2026 ²	530.000,00	52.000,00	150.000,00
2027 ²	540.000,00	53.200,00	150.000,00
Totale	4.744.899,39	443.801,4	1.600.150,00

¹ proiezione

² previsioni

PREVISIONE CASH FLOW E POSIZIONE FINANZIARIA

Cash flow e posizione finanziaria prospettica	Budget Forlifarma 2025 – 2027		
	2025	2026	2027
GESTIONE REDDITUALE			
Risultato operativo	+559.000	+565.000	+525.000
Ammortamenti e accantonamenti	+700.000	+750.000	+780.000
Imposte	-210.000	-209.800	-194.000
Sopravvenienze ordinarie			
Flusso di cassa reddituale	1.049.000	1.105.200	1.111.000
Variazione di beni materiali e immateriali	-1.000.000	-500.000	-400.000
Variazione di immobilizzazioni finanziarie			
Variazione capitale circolante netto	-50.000	0	0
Variazione del fondo rischi ed oneri			
Variazione debiti/crediti dividendi da partecipazioni	+80.000	+50.000	+30.000
Flusso di cassa gestione corrente	89.000	655.200	741.000
ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO			
Apertura/chiusura finanziamenti			
Oneri/proventi finanziari	+69.000	+69.000	+69.000
Distribuzione dividendi/riserve disponibili	-150.000	-150.000	-150.000
Liquidità generate (utilizzata) in attività di finanziamento	-81.000	-81.000	-81.000
RISULTATO FINANZIARIO DEL PERIODO	+8.000	+624.200	+660.000
Saldo di cassa iniziale (liquidità)	2.800.000	2.808.000	3.432.200
Saldo di cassa finale (liquidità)	2.808.000	3.432.200	4.092.200