

Al Preg.mo Sindaco del Comune di MORROVALLE

Il Dott. Paolo Vitali, nominato Amministratore Unico della MORROVALLE SERVIZI s.r.l. con Decreto del Sindaco n. 4 del 29/09/2016, in ottemperanza all'art. 4 (Informazione al Comune) del Contratto di Servizio in vigore, stipulato in data 16/8/2006 per regolamentare le modalità di svolgimento del servizio relativo alla Farmacia comunale la cui gestione è stata concessa in *house providing* alla Morrovalle Servizi s.r.l. dal Comune di Morrovalle, ed a quanto previsto dall'art. 18 (Bilancio e Utili) comma 4, ha predisposto il seguente

PIANO - PROGRAMMA ANNO 20016/2018

Integrato con Bilancio Previsionale triennale 20016/2018

Voglia codesto spett.le Ente, nei termini previsti, provvedere alla formale approvazione.

Morrovalle li 24/10/2016

L'Amministratore Unico

Dott. Paolo Vitali

PIANO – PROGRAMMA ANNO 2016/2018

Il presente “Piano-Programma” relativo al triennio 2016-2018 è stato predisposto seguendo le linee guida programmate nella CARTA DEI SERVIZI DELLA FARMACIA COMUNALE e già tracciate nei precedenti piani programma, approvati nelle varie deliberazioni del Consiglio del Comune di Morrovalle.

Pertanto, l'Amministratore Unico di codesta società, nell'esercizio delle sue funzioni, nel riesame degli obiettivi strategico-istituzionali e nella debita considerazione di circostanze imprevedibili (soprattutto quelle negative) che si possono verificare nel periodo, espone i macro obiettivi che intende perseguire durante il suo mandato, che si possono sintetizzare come segue:

- mantenimento della redditività aziendale, riferita al servizio farmacia;
- miglioramento della qualità dei servizi offerti al pubblico;
- rafforzamento della “funzione sociale” della farmacia ;
- oculata gestione del patrimonio e della finanza aziendale;
- mantenimento del servizio socio – assistenziale relativo agli studenti portatori di handicap;
- mantenimento della gestione dei servizi socio-ricreativi-educativi promozionali.

1. Mantenimento redditività del servizio farmacia

In relazione a questo obiettivo, sono necessarie premesse di carattere generale sul settore di appartenenza e specifiche relativamente alla situazione economica delle farmacie.

Nei precedenti piani programmatici, il precedente Organo Amministrativo della Società aveva rimarcato le numerose problematiche sorte a seguito della congiuntura internazionale, delle varie normative avviate dai diversi Governi per il contenimento della spesa pubblica, delle mutate condizioni sociali, della revisione della “Pianta Organica” delle Farmacie e altro ancora.

Tali problematiche, purtroppo, permangono e sono da tenere in debita considerazione anche nella presente stesura del Piano triennale, nella netta sensazione che difficilmente lo scenario politico-economico-sociale possa avere un cambiamento positivo nell’arco temporale oggetto di previsione.

I dati statistici provenienti da fonti istituzionali, fanno emergere un quadro poco ottimistico sul futuro del settore, confermando, in via previsionale e consuntiva, i seguenti dati:

- La spesa farmaceutica pubblica è scesa al di sotto dell’1% del PIL (la spesa per gli altri beni e servizi è invece aumentata) ed è inferiore del 26% rispetto agli altri Paesi UE;
- La spesa farmaceutica netta convenzionata (fascia A) ha registrato un deciso calo nei primi sei mesi del 2016 con un

- 4,7% rispetto al primo semestre 2015, in parallelo ad un sensibile aumento della spesa (+8,7%) per farmaci acquistati dalle ASL ed erogati dalle farmacie in regime di distribuzione per conto (la cosiddetta Dpc o distribuzione attraverso CODIN) che determina il calo della redditività della ricetta Ssn (per rendere sostenibile la spesa del Ssn è stato abbassato forzatamente il prezzo del farmaco). Le vendite in questo ambito permettono una marginalità massima di € 3,5 per farmaco (nella Regione Marche) e, addirittura, per certi farmaci (NAO – nuovi antiagulantanti orali) la distribuzione è gratuita;
- In Italia si spende molto meno per i farmaci innovativi e i pochi fondi assegnati sono addirittura sottoutilizzati;
 - Il settore farmaceutico in genere vede una continua diminuzione dell'occupazione, meno investimenti in R&S, studi clinici in calo, regolamentazione pubblica sempre più complessa (disincentivo per investimenti, sia Nazionali che Esteri);
 - Le scadenze brevettuali previste entro il 2018 provocheranno minori ricavi nel settore per 150 miliardi di dollari a livello mondiale. E' il caso di ricordare che le molecole farmacologiche innovative permettono la vendita dei nuovi prodotti a prezzi elevati, con effetto sulla marginalità per le farmacie.

Quindi, il continuo calo della spesa farmaceutica convenzionata, l'aumento delle trattenute a carico delle farmacie in favore del SSN, la crisi che riduce la capacità di spesa del cittadino, hanno determinato una pesantissima contrazione della redditività delle farmacie. Sono ormai frequenti le notizie relativi a fallimenti di farmacie e i grossisti segnalano la crescente difficoltà di molte farmacie a pagare le forniture. Sono circa 3.000 le farmacie in grave difficoltà finanziaria, 600 quelle a rischio fallimento su un totale nazionale di 18.201 unità, di cui 16.560 private e 1.641 pubbliche (le Marche riscontrano 430 farmacie private e 76 pubbliche).

E' stato scritto che il farmaco in Italia ha sofferto la crisi meno degli altri Paesi, proprio perché il nostro è un mercato largamente "rimborsato": il paziente in crisi, infatti, ha ridotto i suoi acquisti dei farmaci a pagamento, potendo far ricorso a quelli rimborsati. La domanda di salute può addirittura essere considerata in espansione, come testimonia anche l'aumento del numero delle ricette, ma il valore medio della prescrizione cresce meno, vuoi per il maggior ricorso ai generici, vuoi per i tagli dei prezzi e per le misure di contenimento della spesa (anche per l'orientamento assunto dai medici di base alla prescrizione dei farmaci in Dpc e dei generici sulla base di precisi indirizzi Regionali nell'ambito del monitoraggio farmalogico-terapeutico rivolto ad evitare abusi e sprechi).

Alla luce delle considerazioni che precedono, la gestione caratteristica dell'esercizio Farmacia della nostra Società assume sempre più un

ruolo altamente qualificato, che ha conseguito risultati in netta controtendenza rispetto all'andamento nazionale, primo tra tutti il giro di affari, costante nel tempo, molto superiore a quello medio nazionale (€ 1.200.000) e con una redditività costante, anche se si è dovuto riscontrare un maggior impegno nell'accrescimento dell'area commerciale e dei servizi per compensare l'arretramento dell'etico: si lavora di più non per guadagnare di meno, ma per guadagnare lo stesso.

Per quanto attiene le previsioni del presente piano triennale, è stato tenuto comunque un profilo prudentiale nella previsione dei volumi delle vendite, negli anni presi in attenzione, tenuto conto delle essenziali variabili che potrebbero influenzare (negativamente) i suddetti valori, quali, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, il basso tasso di incremento demografico annuo del comune di Morrovalle e dei comuni limitrofi, la potenziale apertura di una nuova farmacia, l'acuirsi della contrazione dei consumi nell'ambito di una situazione politica-economica, Nazionale ed Internazionale, del tutto incerta e complicata.

Per quanto riguarda la redditività aziendale è da tener presente che nel biennio 2016/2017 il conto economico previsionale è stato gravato dei costi per il ripristino del *canone in house* per il quale, a seguito formale richiesta da parte del Comune socio unico, è stato espresso parere favorevole per la sostenibilità di tale costo nella misura del 2% sul fatturato annuo. Inoltre, nel biennio 2017/2018

sono stati previsti costi (ammortamenti/canoni di affitto) connessi all'investimento relativo all'acquisto/locazione di nuovi locali destinati all'ampliamento degli spazi commerciali disponibili, operazione di estrema importanza, come meglio di seguito specificato. Infine, in ambito delle politiche relative agli acquisti dei prodotti da rivendere (ottimamente esercitate fino ad ora nel libero mercato concorrenziale con un impatto eccellente in termini di incidenza del costo del venduto) è da tener in debita considerazione gli effetti del doveroso ricorso, per gli acquisti, alle norme sugli appalti di cui al D.Lgs. 50/2016 (Riforma codice appalti), così come previsto dall'art. 16, co. 7, del D.Lgs 175/2016 (Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica). Inoltre, i nuovi adempimenti comporteranno inevitabilmente maggiori oneri dovuti al necessario adeguamento della struttura amministrativa, considerata la mole di lavoro che ne deriva.

Rimane primario impegno dell'attuale Amministratore Unico proseguire le linee guida tracciate dal precedente Consiglio di Amministrazione per la conduzione della Società, rivolte a perseguire tutte quelle attività strettamente collegate alla efficienza aziendale, al coordinamento e stimolo dei collaboratori farmacisti in pianta organica, il tutto nel pieno adempimento delle normative vigenti e degli indirizzi dell'Ente socio unico. Non solo, si ritiene assolutamente indispensabile adottare tutte quelle politiche miranti ad una possibilità di **“sviluppo”** dell'attività aziendale che, proprio in merito

alle riflessioni che precedono, costituisce l'arma più efficace per il mantenimento e, probabilmente, l'acrescimento della redditività. Non a caso, come già accennato e come di seguito meglio specificato, si propone l'acquisto di nuovi locali (gli unici possibili, quelli proposti, in un razionale programma di investimento) ed inoltre, si comunica che è in atto uno studio approfondito per dare esecuzione ad una intensa ed organizzata attività di **"comunicazione"**, strumento indispensabile in un mercato altamente concorrenziale e con la tendenza alla riduzione dei margini di profitto (come quello in cui opera la nostra Società): solo **"l'espansione dell'attività"** può garantire la continuità aziendale.

2. Miglioramento della qualità dei servizi offerti al pubblico

La continua evoluzione socio-economica-assistenziale, ha cambiato profondamente i livelli di erogazione offerti - in termini di servizi sanitari e sociosanitari - delle Aziende Sanitarie e Ospedaliere con la conseguente, progressiva contrazione, soprattutto nelle aree più periferiche, della dotazione dei servizi territoriali. Il nuovo volto della farmacia è cambiato già dal 2011 con la pubblicazione in G.U. dei tre Decreti ministeriali sulla "farmacia dei servizi", che hanno previsto l'erogazione di servizi e prestazioni professionali ai cittadini anche da parte delle farmacie, i quali hanno previsto;

- Disciplina dei limiti e delle condizioni delle prestazioni analitiche di prima istanza, rientranti nell'ambito dell'autocontrollo ... e per le indicazioni tecniche relative ai dispositivi strumentali ...;
(Decreto 16 dicembre 2010 pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 57 del 10 marzo 2011)
- Erogazione da parte delle farmacie di specifiche prestazioni professionali;
(Decreto 16 dicembre 2010 pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 90 del 19 aprile 2011)
- Erogazione da parte delle farmacie, di attività di prenotazione delle prestazioni di assistenza specialistica ambulatoriale, pagamento delle relative quote di partecipazione alla spesa a carico del cittadino e ritiro dei referti relativi a prestazioni di assistenza specialistica ambulatoriale.
(Decreto 8 luglio 2011 pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 229 del 1 ottobre 2011).

Ne consegue la trasformazione della Farmacia tradizionale in un "Centro polifunzionale" improntato alla *Pharmaceutical Care*, nonché in un luogo di promozione e produzione della salute. Un centro, quindi, a pieno titolo di supporto socio-sanitario e di riferimento, a cui rivolgersi prima di ricorrere a prestazioni, servizi e strutture di ben più elevata complessità nel campo preventivo, diagnostico,

curativo e riabilitativo, pur restando, sempre ed essenzialmente, un centro di erogazione farmaceutica e di servizi cognitivi attinenti.

In un'ottica che, secondo i dettami della Spending Review, spinge il Sistema Sanitario Nazionale verso una massiva deospedalizzazione e alla domiciliarizzazione delle principali cronicità, la nuova concezione di "farmacia dei servizi" rappresenta una validissima alternativa per il cittadino che necessita di richiedere informazioni o prenotazioni di prestazioni socio-sanitarie, senza doversi recare presso i presidi Ospedalieri o i Distretti ASL.

Inoltre anche le risposte attese dai consumatori/utenti in ambito dei suddetti servizi è cambiata, tenuto conto altresì della sempre più elevata concorrenzialità del settore: due utenti su tre sono in cerca di una consulenza sulla propria salute e ogni addetto dell'esercizio dedica al *counselling* mediamente due ore al giorno.

Da tutto ciò ne discende la volontà di **iniziare** ad applicare **nuovi principi** dai quali scaturiscono **nuovi "criteri" economici** in sanità che spostano il limitato concetto del *fee for service* (compenso per un servizio) ad un modello basato sul valore e sulle performances *value for purchasing* (solo ciò che ha valore verrà pagato).

Il risultato di tale nuovo approccio dovrebbe conseguire:

- la maggior soddisfazione del consumatore/utente;
- la maggiore fidelizzazione al proprio esercizio;

- la compensazione degli esiti negativi imposti dalle incontrollabili variabili dettate dal mercato.

Volendo si potrebbe tradurre il suddetto nuovo principio per la “farmacia del domani” in una nuova formula della redditività:

CAPITALE TANGIBILE

Margine X Rotazione
Costi

X

CAPITALE INTANGIBILE

Reputazione X Valore creato
Customer Satisfaction
(penetrazione / frequenza)

Pertanto, la collocazione della Farmacia quale “centro di consulenza complementare” a quella erogata da medici generici e specialisti (cura del corpo, alimentazione, prima diagnostica di base, adeguato centro di misurazione della pressione sanguigna- arteriosa, autoanalisi del sangue, servizio holter pressorio ed elettrocardiogramma a distanza, test per la disbiosi intestinale ed helicobacter pylori, tampone streptococco, spirometria, screening dermatologico, mineralogramma del capello, analisi TAO ecc.) è già in atto. Altri servizi vengono già erogati ai cittadini, quali, ad esempio, consegna farmaci a domicilio, il servizio di autoanalisi domiciliare e in farmacia (determinazione valore INR-PT), test diagnostici, noleggio di ausili sanitari (carrozzine, deambulatore, tiralatte elettronici, stampelle), giornate di dermocosmesi e di consiglio alimentare, formazione per la prevenzione ed il trattamento della pedicolosi.

Alla luce del nuovo investimento programmato per allargare gli spazi commerciali (che permetterebbe l'ampliamento dei reparti "alimenti speciali", "alimenti BIO" e "veterinaria" e l'implementazione del reparto "galenico") e quelli da destinare all'erogazione dei servizi, con la collaborazione del Direttore della Farmacia e grazie alla disponibilità di medici specialisti, sono stati individuati ulteriori servizi da offrire alla propria utenza come di seguito individuati:

- cure termali in farmacia;
- attivazione servizio "psicologo & nutrizionista" per la gestione delle patologie croniche;
- attivazione servizio gratuito "segui la terapia", che consiste in invio di SMS, telefonate ecc. per ricordare l'assunzione del farmaco, soprattutto rivolto a coloro che manifestano tale necessità;
- attivazione del servizio "percorso di accompagnamento alla gravidanza, nascita e oltre" rivolto alle mamme, anche per favorire ed incentivare l'allattamento al seno;
- attivazione servizio "consulenza veterinaria" (ospitare periodicamente medico veterinario per consulenze gratuite) ed "Aperitif Dog" che consiste nell'organizzazione di eventi dove vengono affrontate tematiche e patologie riguardanti i "piccoli amici dell'uomo".

Inoltre, è in programma la definizione di una collaborazione con l'INRCA di Ancona per attivare progetti di ricerca in Farmacia Clinica Territoriale inerenti la "Riconciliazione Farmacologica" (valutare gli effettivi vantaggi della gestione del paziente in continuità assistenziale), collaborazione da esercitare attraverso l'impiego di neo laureati con i quali assumere rapporti di "Stage".

Infine, ma non per minore importanza, sembra opportuno segnalare le potenzialità di crescita che possono derivare dal mercato *online*. Da 1° luglio chiunque vorrà comprare un medicinale in rete potrà farlo con qualche garanzia in più: recependo la Direttiva UE 2011/62/UE, che modifica la direttiva 2001/83/CE in merito (codice dei medicinali ad uso umano), anche l'Italia consentirà l'acquisto online di alcuni farmaci, ma mettendo "paletti" molto rigidi a tutela della salute dei consumatori. Si potranno acquistare solo prodotti non soggetti a obbligo di prescrizione (prodotti per la salute e il benessere della persona, prodotti per lo sport e cosmetici), con alcune regole specifiche, previste dal Dlgs 17/2014, da siti legali italiani o europei che dovranno rispettare obblighi precisi. Ad esempio, si dovranno indicare i recapiti e i riferimenti dell'Autorità che ha rilasciato l'autorizzazione per la vendita di farmaci e alla quale è stato notificato l'avvio dell'attività online; si dovrà indicare il sito web dell'autorità competente; dovrà essere presente il logo comune, che per l'Italia sarà gestito dal Ministero della Salute, per distinguere fra un sito

legale e uno illegale. Il portale di vendita legale e sicuro, di conseguenza, deve potersi distinguere nettamente, essere riconoscibile e offrire un canale di consulenza diretta. La prima regola è proteggere il proprio marchio registrando un dominio che protegga il nome della farmacia e la renda individuabile sul territorio in tutti i registri di interesse (.it, .com, .eu ecc.), altrimenti ci si espone al pericolo che il proprio marchio o denominazione sociale siano utilizzati da terzi su internet, confondendo la clientela. Il logo è unico, di conseguenza le farmacie dovranno utilizzare altre strategie per distinguersi dalle parafarmacie. Si ritiene estremamente importante in ogni caso gettare le basi per un approccio concreto alla nuova realtà commerciale al fine di creare ulteriori basi di sviluppo dell'attività ed anche per evitare di trovarsi in forte svantaggio rispetto ai concorrenti, non solo nazionali ma anche comunitari.

3. Rafforzamento della “funzione sociale” della farmacia

Obiettivo istituzionale della farmacia, resta la *“salute dei suoi clienti”*, che sono prima di tutto *“cittadini pazienti”* ai quali occorre assicurare una corretta e tempestiva dispensazione delle cure necessarie con il precipuo scopo di migliorare la qualità della vita.

Inoltre, la farmacia comunale non è solo parte del patrimonio della salute ma anche di quello sociale e culturale, un patrimonio fondato

su valori come il vicinato, la conoscenza diretta del cittadino e dei suoi problemi e il senso di appartenenza alla comunità.

L'*unicum* sociale della farmacia comunale è produrre risorse economiche e sociali che si traducono in sviluppo territoriale. Non è cosa da poco, soprattutto in un presente caratterizzato da una crisi strutturale della finanzia pubblica locale. L'erogazione dei servizi socio-assistenziali erogati ai bambini con handicap nelle scuole e quelli ricreativi erogati attraverso i servizi Ludoteca e Colonie estive, né sono l'esempio immediato.

E' intenzione di codesto Amministratore dedicare uno spazio per ospitare periodicamente funzionari del "Tribunale dei diritti del malato" al fine di rendere possibile la difesa del cittadino nei confronti delle inefficienze ed irregolarità che, purtroppo e sovente, si verificano nelle strutture della sanità pubblica.

Infine, gli stessi servizi oggetto di programmazione e di attività in seno al primario esercizio di somministrazione di farmaci, già precedentemente elencati, costituiscono ulteriore esempio di concreta attività sociale che resta uno dei punti fermi e primari nella gestione del servizio farmacia erogato dal Comune di Morrovalle.

4. Oculata gestione del patrimonio e della finanza aziendale.

Viene mantenuto l'impegno relativo all'accantonamento del TFR dipendenti attraverso un Contratto di assicurazione mista a premio

unico a prestazioni rivalutabili, stipulato con la compagnia assicurativa GENERALI S.p.A. e denominato "VALORE FUTURO".

In merito al debito finanziario relativo al mutuo ipotecario acceso presso la Banca della Provincia di Macerata per l'acquisto dell'immobile commerciale in cui viene esercitata l'attività, è da segnalare che le rate previste dal piano di ammortamento sono debitamente e puntualmente pagate alla loro programmata scadenza.

I piani finanziari redatti dal precedente Consiglio di Amministrazione hanno permesso di disporre di un buon equilibrio nella liquidità aziendale, tale da permettere il puntuale pagamento di ogni debito alla naturale scadenza.

L'attuale amministrazione ha potuto appurare la concreta possibilità di ampliamento dell'esercizio farmacia in quanto si sono resi disponibili dei locali, per circa mq. 100, **confinanti** con quelli di proprietà, dove in precedenza era svolta un'attività commerciale, ora chiusa.

Nella piena consapevolezza e convinzione che tale ampliamento sia l'unico possibile realizzabile nell'ottica di un razionale investimento e che sia indispensabile realizzarlo per concretizzare e organizzare adeguatamente le numerose attività sociali, nonché per rendere possibile lo sfruttamento delle potenzialità di sviluppo che sono percepite, il sottoscritto Amministratore **ritiene di proporre**

l'acquisto o la locazione dei suddetti locali, richiedendone **espressa approvazione ed autorizzazione**, precisando quanto segue:

- è stato preso contatto formale con il proprietario dell'immobile per richiedere un'offerta di vendita o di locazione: tale offerta verrà sottoposta al vaglio di congruità degli Uffici Comunali competenti;
- l'investimento, se si dovesse optare per l'acquisto, verrebbe finanziato con il ricorso al credito di lungo periodo (mutuo o leasing a 15/20 anni) per non compromettere la liquidità aziendale e tenuto conto dei bassi tassi di interesse correnti sul mercato finanziario;
- le rate per il rimborso del finanziamento graverebbero nella misura di circa € 24.000 annue, mentre, nel caso di locazione, i cononi graverebbero nella misura di circa € 14.000 (nel conto economico previsionale è stato preso in considerazione l'acquisto);
- connessi all'operazione di acquisizione o locazione del nuovo immobile, sono da tener presente i costi correlati all'adeguamento dei locali, agli impianti ed agli arredi, che vengono stimati in un primo approccio nell'ordine di € 70.000;
- anche per quest'ultimo investimento, considerata la durata ultrannuale, è preferibile ricorrere ad un finanziamento di

medio/lungo periodo, che avrebbe il suo riflesso economico-finanziario nell'ordine di circa € 7.000 annue.

5. Mantenimento dei servizi socio - assistenziali e dei servizi socio ricreativi educativi promozionali.

La gestione dei suddetti servizi, che costituiscono di fatto la destinazione dei profitti generati dal servizio Farmacia, rappresentano l'erogazione indiretta di servizi sociali da parte del Comune di Morrovalle, rafforzando la "funzione sociale" della Morrovalle Servizi s.r.l. che consegue, così, uno dei suoi obiettivi primari istituzionali.

I suddetti servizi, "assistenza scolastica a soggetti disabili residenti nel Comune di Morrovalle" e "servizio Ludoteca", sono stati assegnati a seguito esperimento della procedura di una gara di appalto per l'affidamento in *outsourcing*, alla Coop. Il Faro di Macerata.

Il servizio viene affidato per un periodo di anni 1 (UNO) decorrente dalla data di avvio dell'attività (1/1/2016) come risultante dal relativo contratto. Esso decadrà di pieno diritto alla sua scadenza naturale senza necessità di alcuna comunicazione, preavviso o messa in mora.

Al fine di garantire un adeguato livello qualitativo e la continuità del rapporto tra operatori ed utenti, è prevista la facoltà di n. 2 rinnovi del contratto per per ulteriori periodi di anni 1 + 1 alle medesime condizioni, modalità e prezzi fissati nel contratto, se consentito dalle disposizioni di legge vigenti alla scadenza, previa adozione di apposita

deliberazione della Morrovalle Servizi S.r.l. subordinata alla verifica di:

- il mantenimento dell'interesse pubblico all'espletamento dello stesso;
- il mantenimento dell'adeguatezza delle esigenze poste a base dell'affidamento;
- la regolare esecuzione del servizio svolto da parte della ditta esecutrice;
- adeguata copertura economica.

6. Organigramma

- a) La Morrovalle Servizi s.r.l. è attualmente amministrata da un Amministratore Unico, eletto con Decreto del Sindaco del Comune di Morrovalle n. 4 del 29/09/2016, che dura in carica 5 esercizi, fino all'approvazione del bilancio del quinto esercizio, vale a dire fino al 30/4/2020.
- b) Il Revisore Unico è la Dott.ssa Carestia Katia, nominata con Assemblea dei soci del 3/10/2012. Il Revisore resterà in carica fino all'approvazione del bilancio consuntivo relativo all'esercizio 2017.
- c) Per il servizio farmacia attualmente (alla data del 20/10/2016) sono in forza n. 6 farmacisti, assunti a tempo indeterminato (di cui n. 1 con funzioni di direttore e n. 1 part time), n. 1 farmacista collaboratore assunta a tempo determinato part

time (con scadenza contrattuale al 31/12/2016) per permettere la obbligatoria turnazione delle ferie.

L'organigramma testé riportato, riferito al triennio oggetto di previsione e in considerazione della fattibilità degli investimenti programmati, dovrà essere necessariamente oggetto di revisione, poiché gli impegni operativi che scaturiscono dalle numerose attività svolte (vendita farmaci e servizi prestati), gli aumentati spazi commerciali, i nuovi obbligatorie adempimenti previsti dalla novellata normativa (applicazione del "Testo Unico Appalti"), l'implementazione di una adeguata attività di "comunicazione", le prospettive di sviluppo verosimilmente perseguibili e, da ultimo, il costante problema del doveroso godimento delle ferie (arretrate e correnti) impongono un'adeguamento della pianta organica, che si stima debba essere effettuato:

- nel corso del 2017 almeno con una unità part time, attraverso un contratto a tempo determinato, per la turnazione delle ferie;
- nel corso del 2018 con un'altra unità a tempo indeterminato con il ruolo di collaboratore farmacista.

Per far fronte agli impegni amministrativi che derivano dall'applicazione delle norme sugli appalti e dall'esecuzione dell'attività di comunicazione, si può ipotizzare il ricorso al *outsourcing back office amministrativo*.

E' il caso di rilevare che a fronte di una media nazionale del fatturato ottimale per ogni dipendente della farmacia di € 300.000, il fatturato pro capite dei farmacisti collaboratori della farmacia di Trodica di Morrovalle è di € 512.435 (sulla base del fatturato annuo 2015). Pertanto, è indubbia l'elevata efficienza produttiva degli attuali impiegati ed inoltre si ritiene giustificata la richiesta di adeguamento alle citate esigenze aziendali.

Il primario obiettivo del mantenimento della redditività aziendale non può prescindere dall'impegno del personale addetto. Pertanto, questo Amministratore Unico ha intenzione di mantenere, anche per il periodo 2016/2018, una forma mirata di incentivi allo scopo di stimolare una sempre più efficiente direzione ed esecuzione degli impegni operativi dell'attuale pianta organica.

BILANCIO PREVISIONALE 2016/2018

Il Bilancio Previsionale è stato redatto nel corrente mese di ottobre perseguendo la logica del *Business Plan* basata sui dati consuntivi al 30/09/2016 relativi alla gestione della farmacia.