



PIANO-PROGRAMMA E BUDGET ECONOMICO AZIENDALI PER IL TRIENNIO 2025-2027



Roma, 17/12/2024

SOMMARIO

PREMESSA pg.4

LE AZIENDE SPECIALI E FARMACAP pg.5

LE AZIENDE SPECIALI E FARMACAP – CHI SIAMO pg.7

LE AZIENDE SPECIALI E FARMACAP – COSA FACCIAMO pg.8

DOVE SIAMO – LE NOSTRE FARMACIE pg.9

SETTORE SOCIALE IN FARMACAP pg.10

SETTORE SOCIALE IN FARMACAP – DOVE SIAMO pg.11

ANDAMENTO DEL MERCATO FARMACEUTICO pg.12

FARMACAP NEL MERCATO DELLE FARMACIE APERTE AL PUBBLICO pg.13

LA VALUTAZIONE SUL SERVIZIO – COSA PENSANO DI NOI pg.14

PARTE I - I RISULTATI DEL PIANO 2022-2024

IL PIANO DI RISANAMENTO 2022-24 pg. 16

IL PIANO DI RISANAMENTO 2022-24: LE AZIONI PREVISTE (I) pg.17

IL PIANO DI RISANAMENTO 2022-24: LE AZIONI PREVISTE (II) pg.18

I RISULTATI ECONOMICI CONSEGUITI pg.19

LE EVIDENZE DEL PIANO DI RISANAMENTO 2022-24 pg.20

LE RAGIONI DEGLI SCOSTAMENTI RISCONTRATI: L'ESERCIZIO 2021 pg.21

LE RAGIONI DEGLI SCOSTAMENTI RISCONTRATI: ESPOSIZIONE FINANZIARIA pg.22

LE RAGIONI DEGLI SCOSTAMENTI RISCONTRATI: ALIENAZIONE IMMOBILI pg.23

LE RAGIONI DEGLI SCOSTAMENTI RISCONTRATI: CRITICITA' FARMACEUTICO pg.24

LE STRATEGIE DI MARKETING ATTUATE pg.25

LE RAGIONI DEGLI SCOSTAMENTI RISCONTRATI: CRITICITA' FARMACEUTICO pg.27

LE RAGIONI DEGLI SCOSTAMENTI RISCONTRATI: CRITICITA' SOCIALE pg.28

LE AZIONI ATTUATE NEL SETTORE SOCIALE pg.29

IL PREVISIONALE 2024- LE PRINCIPALI DIFFERENZE RISPETTO AL 2023 pg.31

IL 2024: MONITORAGGI INTERMEDI E PROIEZIONE AL 31/12 pg.32

PARTE II - ANALISI AMBIENTALE DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO

GLI OGGETTI DELL'ANALISI AMBIENTALE pg.34

BISOGNI SOCIO-SANITARI: POPOLAZIONE ANZIANA E CRONICITÀ pg.35

BISOGNI SOCIO-SANITARI: POPOLAZIONE STRANIERA E DISABILITÀ PSICHICHE pg.36

BISOGNI SOCIO-SANITARI: ALTRI BISOGNI RILEVANTI pg.37

L'EVOLUZIONE DELLE FARMACIE AL PUBBLICO pg.38

IL MERCATO DEL LAVORO pg.39

ANALISI AMBIENTALE INTERNA: LE EVIDENZE POSITIVE pg.40

ANALISI AMBIENTALE INTERNA: LE FARMACIE IN SOFFERENZA pg.41

ANALISI AMBIENTALE INTERNA: IL POSIZIONAMENTO DELLE SEDI FARMACAP pg.42

ANALISI AMBIENTALE INTERNA: SISTEMI DI GESTIONE pg.43

ANALISI AMBIENTALE INTERNA: AMMODERNAMENTO DELLE STRUTTURE pg.44

ANALISI AMBIENTALE INTERNA: COMUNICAZIONE E MARKETING pg.45

PARTE III - LE AZIONI PER IL TRIENNIO 2025-2027

DALL'ANALISI ALLA FORMULAZIONE DELLE STRATEGIE pg.47

LE LINEE STRATEGICHE DI AZIONE pg.48

RAZIONALIZZAZIONE, POTENZIAMENTO E SVILUPPO AREA FARMACO pg.49

POTENZIAMENTO E SVILUPPO AREA SOCIALE pg.54

VERSO LA FARMACIA DEI SERVIZI pg.60

SISTEMI E STRUMENTI DI GESTIONE pg.62

IL MODELLO DI GOVERNANCE pg.65

COMUNICAZIONE E MARKETING pg.68

LO SVILUPPO ECONOMICO DEL PIANO (AZIONI DI CONSOLIDAMENTO) pg.70

SPIEGHIAMO I NUMERI pg.71

SINTESI – PIANO DI RISANAMENTO 2022-2024 pg.72

SINTESI – PIANO DI RISANAMENTO 2025-2027 pg.73

SINTESI – LE PRINCIPALI VOCI DI C.E. pg.74

PREMESSA

Con l'esercizio 2024, si chiude il Piano di Risanamento relativo al triennio 2022-2024. Il presente documento, pertanto, propone il Piano Programma e lo sviluppo del Budget Economico Aziendali per il triennio 2025-2027.

Come rappresentato nel presente documento, il triennio 2022-24 ha prodotto risultati significativamente differenti da quelli attesi sebbene, con riferimento all'esercizio in corso, si possa affermare che il traguardo dell'equilibrio economico, obiettivo fondamentale del Piano di Risanamento e condizione per assicurare la continuità della gestione, possa essere considerato come raggiunto.

Per questa ragione, le azioni di Piano, così come lo sviluppo del budget economico triennale 2025-27, concentrano l'attenzione sull'esigenza di consolidare l'equilibrio economico conseguito proseguendo nell'azione di razionalizzazione della gestione e proponendone altre di "cauto sviluppo" sempre con l'ottica di assicurare la continuità di un modello di offerta capace di rispondere alla *mission* che ha originato la costituzione dell'Azienda Speciale Sociosanitaria Capitolina Farmacap.

Non mancano, come è ragionevole attendersi, ipotesi di lavoro tese a promuovere alcune innovazioni importanti che, nel prossimo triennio e negli anni a venire, potrebbero consentire a Farmacap di assumere un ruolo più incisivo nella capacità di rispondere ai bisogni dei cittadini sia sul fronte sociale che quello dell'integrazione socio sanitaria. Si tratta di ipotesi di lavoro che, tuttavia, hanno la necessità di essere sottoposte ad attenta analisi per essere tradotte in un documento programmatico dedicato al quale, inevitabilmente, sarà necessario prevedere forme di investimento specifico legate, in prevalenza, agli aspetti logistico-strutturali delle sedi operative e a quelli di natura tecnologica.

Tra le azioni di maggior discontinuità, l'apertura di una nuova sede presso il Centro Commerciale di EURoma 2, l'ampliamento del perimetro di ruolo nell'assistenza sociale e lo sviluppo integrale del modello della Farmacia dei Servizi. Tali azioni, i cui impatti è prematuro rappresentare nel presente documento, saranno oggetto di specifica analisi e di un documento programmatico separato dal presente, al fine di essere presentato al Sindaco di Roma Capitale e alla Sua Giunta una volta formalizzato il risultato dell'esercizio 2024.

Il presente documento, per i contenuti espressi e per lo sviluppo del Conto Economico per il triennio 2025-27, rappresenta il Piano Programma e Budget Economico Pluriennale redatto in conformità a quanto previsto dell'art. 114 del D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267 (TUEL – Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali) e come integrante i documenti di cui agli articoli 19 e 20 dello Statuto di Farmacap.

LE AZIENDE SPECIALI

Le Aziende Speciali sono formalmente organismi di diritto pubblico nonché enti strumentali ai sensi dell'art. 114 del D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267 (TUEL – Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali) ma hanno la natura sostanziale di enti pubblici economici. Infatti, secondo la sentenza della Suprema Corte di Cassazione n. 12654 del 15 dicembre 1997, le Aziende Speciali esercitano attività, strumentale al pubblico interesse, configurabile però come attività di impresa; le stesse, pertanto, sono soggette a tassazione in quanto loro attività di gestione di un servizio pubblico produce reddito imponibile. Sono inoltre soggette, ai sensi del codice dei contratti pubblici, alla normativa sugli appalti pubblici.

Di seguito si riepilogano le principali caratteristiche dell'Azienda Speciale ai sensi dell'Art. 114 del TUEL e degli altri riferimenti legislativi:

- è un ente strumentale dell'Ente Locale: nasce per gestire servizi di rilevanza imprenditoriale strumentali;
- ha personalità giuridica: è un ente pubblico economico, iscritto al Registro delle Imprese;
- ha autonomia patrimoniale rispetto all'ente di appartenenza con capitale di dotazione dall'Ente;
- può avere non solo un proprio statuto, che ne disciplina l'organizzazione ed il funzionamento, ma anche avere propri Organi di governo (di emanazione dell'ente), di controllo (diverso dall'ente) ed un Direttore (Responsabile della gestione);
- è sottoposto all'attività di direzione dell'Ente Locale. Infatti, l'Ente ne determina le finalità e gli indirizzi, approva gli atti fondamentali, esercita l'attività di vigilanza, verifica i risultati della gestione e provvede alla copertura degli eventuali costi sociali.

LE AZIENDE SPECIALI E FARMACAP

- ha autonomia imprenditoriale per tutto ciò che non sia di espressa competenza dell'Ente locale;
- è soggetta al criterio di economicità, efficacia ed efficienza e pareggio di bilancio;
- sottopone all'approvazione del Consiglio Comunale il piano-programma, il budget economico almeno triennale, il bilancio di esercizio e il piano degli indicatori di bilancio;
- può partecipare a società di capitali pur sempre nei limiti funzionali che legano l'Ente al proprio territorio di riferimento e dell'evidenza pubblica nella scelta del partner privato;
- la legge consente la possibilità di trasformare un'Azienda Speciale in società di capitali (ex art. 115 c.c.); grazie alle novità introdotte dalla riforma del diritto societario di cui all'art. 2500 septies c.c., è ammessa anche la trasformazione di una società di capitali in un'azienda speciale (cfr. giurisprudenza C. St. 3946/18 e CdC Autonomie 2/14);
- vi è l'impossibilità di riconoscimento dei disavanzi come debiti fuori bilancio (art. 194 Tuel, lett. b) se non nei limiti degli obblighi derivanti da statuto, convenzione o atti costitutivi (cfr. Corte dei Conti Campania 11/2018; Abruzzo n.5/2017);
- l'accollo del deficit è impossibile in fase di liquidazione (Corte dei Conti Veneto n. 386/17);
- è inammissibile il soccorso finanziario a fondo perduto in org. strumentali in perdita continua che versano in situazione di irrimediabile dissesto con dispendio di disponibilità finanziarie a fondo perduto senza un programma industriale o in prospettiva di economicità ed efficienza nel m/I periodo (Corte dei Conti Lombardia 753/10-1081/10-636/11). A decorrere dall'esercizio 2017, in caso di risultato negativo per quattro dei cinque esercizi precedenti, le aziende speciali sono poste in liquidazione entro sei mesi dalla data di approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio. In caso di mancato avvio della procedura di liquidazione entro il predetto termine di sei mesi, i successivi atti di gestione sono nulli con responsabilità erariale dei soci (art. 1, c. 555, L. n. 147/2013).

FARMACAP

L'Azienda Speciale Farmasociosanitaria capitolina – Farmacap nasce alla fine del 1997 con la Delibera C.C. n.5 del 29 Gennaio 1997, a seguito della trasformazione delle 29 Farmacie Comunali da servizio in economia ad Azienda Speciale, ai sensi della legge 8 giugno 1990 n. 142.

L'Azienda promuove, nell'ambito delle finalità stabilite dal Consiglio Comunale, ogni possibile forma di partecipazione consultiva dei cittadini e degli utenti in ordine al funzionamento e alla erogazione dei servizi e alla loro distribuzione sul territorio. L'Azienda, in ordine ai servizi pubblici essenziali da essa erogati, garantisce le prestazioni indispensabili al godimento dei diritti fondamentali costituzionalmente garantiti.

Le funzioni svolte risultano essere, in particolare:

- attività economica di Dispensazione farmaci
- attività socio-assistenziale di: telecompagnia/teleassistenza, prossimità (sportello sociale: consulenze psicologiche, consegna farmaci, segretariato sociale come disbrigo pratiche) Recup e Progetti «sociali» (nel passato svolgeva anche l'attività di gestione di asili nido).

Dalla sua costituzione, l'Azienda ha aperto 17 nuove sedi per assicurare il servizio di dispensazione dei farmaci, in aree ritenute strategiche in funzione della *mission* affidata, per un totale oggi di 46 farmacie. Si evidenzia che l'Ente ha avuto l'opportunità di opzionare ulteriori 11 nuove farmacie; di queste ultime, FARMACAP ne ha opzionate solo 5 di cui una soltanto sembra avere prospettive interessanti e concrete di apertura al pubblico. ***Quest'ultima opzione sarà oggetto di specifica e separata valutazione ma, in ogni caso, gli eventuali impatti non rientrano nel perimetro definito dal presente documento.***

LE AZIENDE SPECIALI E FARMACAP – COSA FACCIAMO

La *mission* dell'Azienda Speciale è, pertanto, quella di erogare i servizi farmaceutici anche e soprattutto in favore di quei cittadini che appartengono alle fasce più deboli della popolazione e che si trovano nelle aree periferiche più disagiate e meno servite della città.

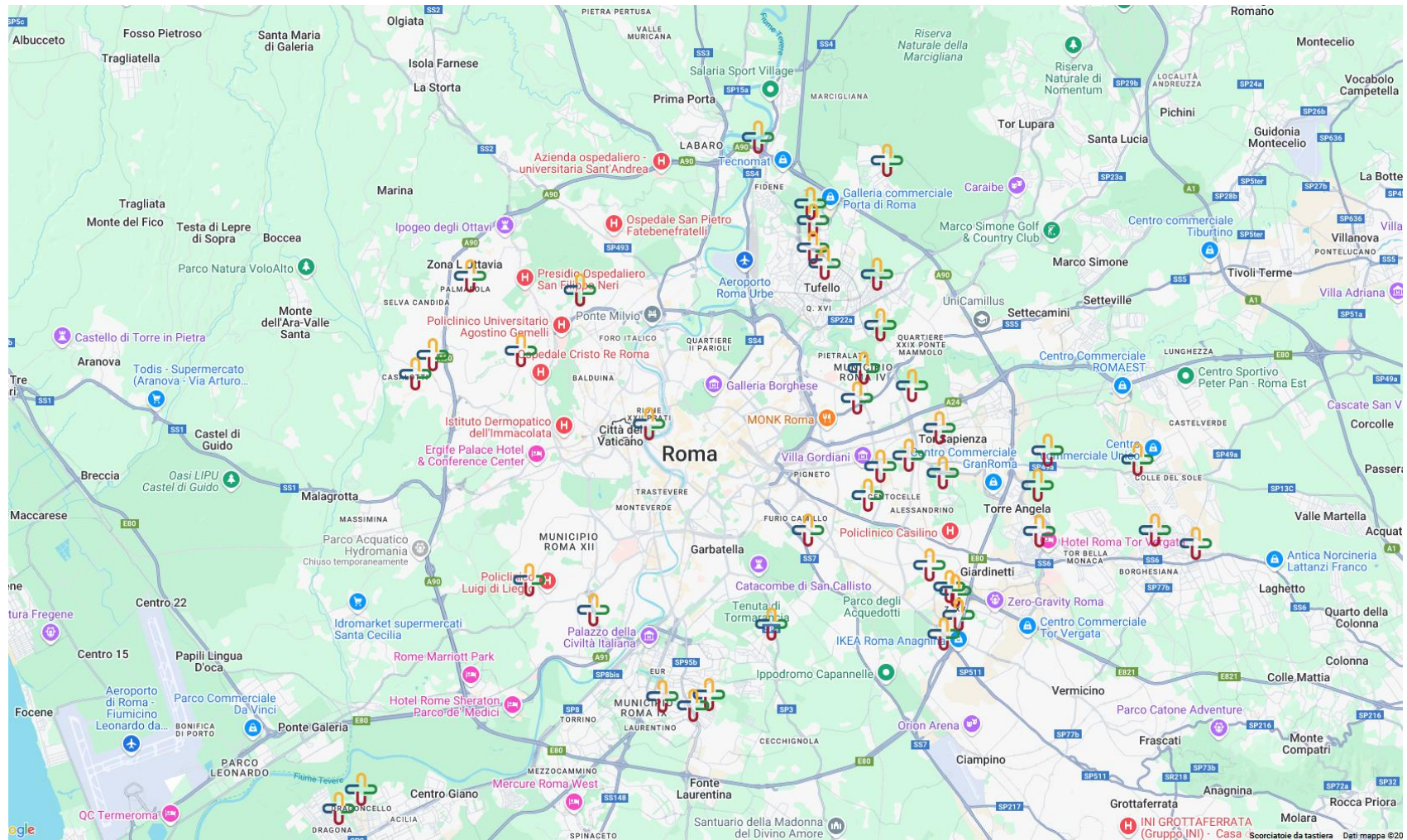
È per tale motivo che le farmacie sono ubicate in aree della Città fortemente caratterizzate da deprivazione sociale (es. Borghesiana, Tor Bella Monaca, Torraccio di Torrenova, Tufello) e/o in aree scarsamente appetibili dal punto di vista commerciale (es. Annunziatella, Ariccia-Colli Albani, Castel Porziano, Tor Tre Teste ed altre).

La *mission* sociale di FARMACAP determina anche il ruolo territoriale svolto, assai differente di quello delle Farmacie aperte al pubblico di proprietà privata, focalizzando la propria attività sulla capacità di assicurare servizi altrimenti non disponibili o difficili da reperire abbinando, alla normale attività di vendita delle specialità farmaceutiche, servizi di natura socio-assistenziale o socio-sanitaria in funzione delle esigenze e dei bisogni della collettività.

L'attività socio-assistenziale viene svolta in funzione di:

- stipula del Contratto di Servizio con Roma Capitale;
- Convenzioni con il Dipartimento delle Politiche sociali di Roma Capitale;
- Convenzioni con altri Enti privati e pubblici (INPS in particolare).

DOVE SIAMO – LE NOSTRE FARMACIE



SETTORE SOCIALE IN FARMACAP

La stipula del nuovo Contratto di Servizio rappresenta la naturale evoluzione dei servizi che per anni Farmacap ha orgogliosamente svolto creando esperienza, conoscenza e competenza.

L'intervento oggetto del Contratto è il **Servizio di prossimità socio-sanitaria** che vede nella Farmacia Comunale il luogo privilegiato del territorio dove, con l'ausilio di professionalità specifiche, è possibile intercettare i bisogni, orientarli, sostenerli e segnalarli al servizio municipale. Tra i compiti assegnati anche quello di erogare servizi oltre che organizzare interventi di monitoraggio e la cosiddetta "assistenza leggera".

Gli interventi a livello di microaree cittadine permette di sviluppare un approccio proattivo ai problemi della Comunità, con particolare attenzione alle zone con un'alta prevalenza di edilizia pubblica, famiglie a basso reddito e problematiche di natura economica e sociale. Il servizio di prossimità diventa così il luogo d'elezione per accogliere i problemi, mediare con le istituzioni e indirizzare al corretto uso dei servizi pubblici: un intervento vicino, capace di proteggere e maggiormente in grado di ascoltare i bisogni emergenti della popolazione come l'emarginazione e l'esposizione a fattori di criticità sociale e sanitaria.

Il servizio di prossimità mira inoltre allo sviluppo della cultura del corretto stile di vita per le persone anziane, al monitoraggio e assistenza di anziani fragili, al coinvolgimento dei social care per la creazione di una rete di supporto territoriale per le persone fragili con particolare attenzione agli ultra 80enni con difficoltà nei rapporti sociali e/o di deambulazione, anche promuovendo forme di volontariato senior, coinvolgendo gli iscritti alle Case Sociali e delle Persone Anziane e del Quartiere.

Le equipe territoriali sono composte dallo psicologo, dall'assistente sociale/educatore professionale e dagli operatori sociali.

Lo psicologo oltre a svolgere le funzioni di coordinamento dell'equipe territoriale, supervisiona la corretta esecutività dei progetti inviati dalla sede centrale e sostiene le persone che ne fanno richiesta con percorsi di consulenza psicologica della durata massima di 5 incontri.

L'assistente sociale accoglie i bisogni delle persone filtrando ed analizzando la richiesta e rinviandolo al servizio territoriale specifico o fungendo da intermediario rispetto ad esso. Inoltre si occupa del progetto Home Care Premium.

SETTORE SOCIALE IN FARMACAP – DOVE SIAMO

Gli operatori sociali fungono da front office, effettuano le prenotazioni delle prestazioni sanitarie che spesso servono come filtro per bisogni sociali emergenti, si occupano delle telefonate di telecompagnia degli utenti seguiti dal servizio. Coadiuvano nell'esecuzione dei progetti centrali.

Inoltre il consolidato servizio di Teleassistenza consente di raggiungere in maniera capillare e senza limiti territoriali un elevato numero di persone fragili.

Denominazione Sociale	Sportello	Indirizzo	Municipio
DELLE ANTILLE		VIA delle CANARIE, 40	X
DIVISIONE TORINO		VIA M. GHETALDI, 22-26	IX
FORTE TIBURTINO		VIA D. ANGELI, 59-61	IV
LAURENTINO		VIA I. SILONE, II PONTE	IX
NUOVO DRAGONCELLO		VIA O. FATTIBONI, 206	X
PALMAROLA		VIA CASAL DEL MARMO, 368-370	XIV
BRUNO PELIZZI		V.LE R. VIGNALI, 66	VII
PRIMAVERA		L.GO della PRIMAVERA, 16/C	V
TORRACCIO DI TORRENOVA		VIA T. di TORRENOVA 93	VI
TUFELLO-VIGNE NUOVE		VIA D. GALLI, 7 1	III
Val Melaina		Via Baseggio n. 112	III
WOLF FERRARI		VIA E.W. FERRARI, 242 E/F	X

ANDAMENTO DEL MERCATO FARMACEUTICO

Il mercato farmaceutico, a livello Nazionale, ha registrato nell'anno 2023 un timido incremento del fatturato pari allo 0,5% (Dati Federfarma).

Farmacap nello stesso anno ha chiuso con una flessione del fatturato di circa il 4% rispetto al precedente.

Tale dato, però, è in controtendenza con i risultati ottenuti nel Bilancio del primo semestre 2024 dove si registra una crescita media del fatturato di circa il 6%.

L'andamento del fatturato per farmacia che si è registrato in questi anni è confermato anche dallo studio Mediobanca, del settembre 2022, nel quale si rappresentava che il fatturato medio delle farmacie italiane, per periodo 2015-21, ha subito un calo medio del 12,2% proprio in virtù dell'incremento nel numero complessivo di farmacie. Fenomeno che, inevitabilmente, continua a produrre effetti anche successivamente il periodo oggetto di studio.

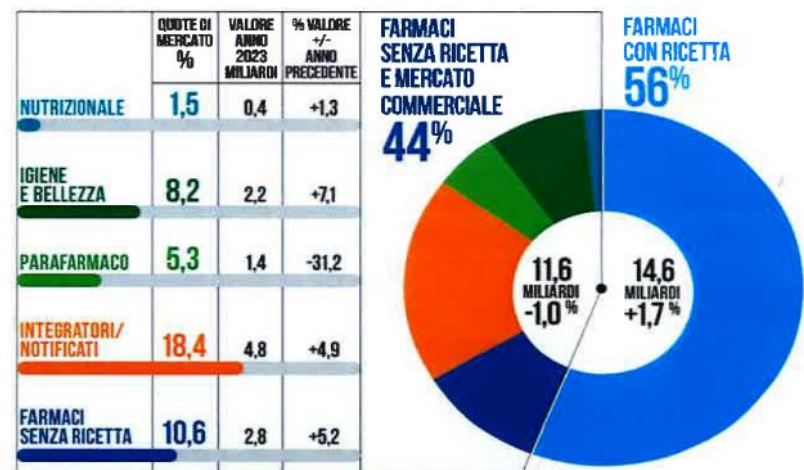
Per quanto riguarda la composizione del fatturato, Il Mercato Nazionale ha chiuso l'anno 2023 con il 44% delle vendite dedicate al segmento Parafarmaco (Farmaci senza ricetta e area commerciale) mentre il 56% al Farmaco con Ricetta.

Farmacap ha registrato rispettivamente il 39,51% per il Parafarmaco ed il 60,49% per i Farmaci con ricetta.

La maggiore percentuale di Farmacap destinata alle vendite di Farmaci con Ricetta rispetto alla media del Mercato Nazionale, conferma la valenza socio-sanitaria dell'Azienda, indirizzata principalmente ad assolvere ai bisogni primari della cittadinanza romana.

Tale dato, però, indica anche la possibilità di un'ulteriore crescita commerciale per l'Azienda incrementando le vendite verso i prodotti parafarmaco che, notoriamente, producono una marginalità superiore.

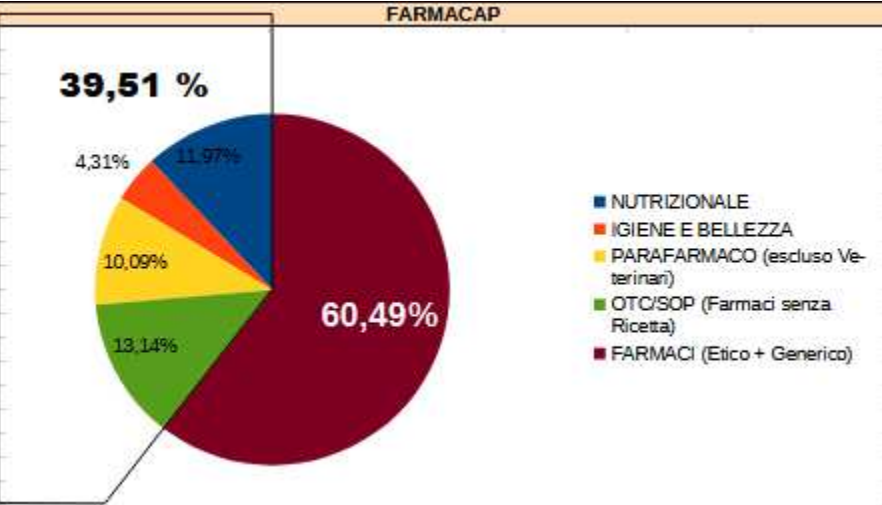
FARMACAP NEL MERCATO DELLE FARMACIE APERTE AL PUBBLICO



*Mercato dei prodotti ad uso umano, non sono considerati i prodotti veterinari
Source: Based on information licensed from IQVIA National Sales Audit for Italy, Jan/24.
Copyright IQVIA. All rights reserved.

SUDDIVISIONE FATTURATO NELLA FARMACIA ITALIANA 2023		
	MERCATO NAZIONALE	FARMACAP
FARMACI SENZA RICETTA E MERCATO COMMERCIALE	44,00%	39,51%
FARMACI (Etico + Generico)	56,00%	60,49%

RIPARTIZIONE DEL PARAFARMACO 2023		
FARMACI SENZA RICETTA E MERCATO COMMERCIALE:	MERCATO NAZIONALE	FARMACAP
NUTRIZIONALE	1,50%	11,97%
IGIENE E BELLEZZA	8,20%	4,31%
PARAFARMACO (escluso Veterinari)	23,70%	10,09%
OTC/SOP (Farmaci senza Ricetta)	10,60%	13,14%



ANDAMENTO FATTURATO		
	MERCATO NAZIONALE	FARMACAP
FATTURATO 2023/2022	0,50%	-4,16%

LA VALUTAZIONE SUL SERVIZIO – COSA PENSANO DI NOI

L'Agenzia per il controllo e la qualità dei servizi pubblici locali di Roma Capitale ha svolto un'indagine di qualità percepita presso le 45 farmacie comunali gestite dall'Azienda Socio-Sanitaria Capitolina Farmacap, intervistando 518 utenti tra il 2 maggio e il 30 settembre 2022.

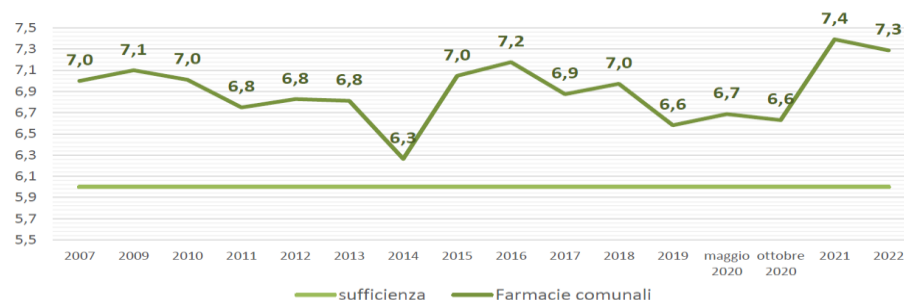
La maggior parte degli intervistati ha dichiarato di essere cliente abituale (77,4%) e consapevole di recarsi presso una farmacia comunale (80,1%). Le motivazioni principali che guidano i cittadini a rivolgersi presso queste strutture sono la prossimità e l'accessibilità (per l'83% dei clienti abituali).

Complessivamente il 91% degli utenti intervistati ha dichiarato di essere molto o abbastanza soddisfatto del servizio, apprezzando soprattutto la preparazione e la cortesia del personale (migliore caratteristica per il 34% degli intervistati), nonché l'accessibilità in senso lato (ossia la combinazione della localizzazione vicino ai luoghi di frequentazione, l'orario di apertura e la facilità di parcheggio, che risultano essere i maggiori elementi di attrattività per il 29% del campione). In generale, il 43% degli intervistati non ha segnalato alcuna criticità. Il punto di debolezza riscontrato più frequentemente riguarda l'insufficiente disponibilità di farmaci in sede: il 21% degli intervistati si lamenta di dover ricorrere spesso all'ordinazione con ritiro successivo.

Inoltre, sebbene la metà del campione abbia dichiarato di essere a conoscenza dell'offerta di servizi ulteriori rispetto alla vendita di farmaci (servizio tamponi, esami di controllo, prenotazioni presso le ASL, eccetera), solo il 28% ne ha usufruito, esprimendo però un voto medio di 8,9 su 10.

Il report conclude con l'ottima valutazione del servizio, che potrebbe diventare un modello per gli altri comuni italiani, salvo il superamento delle (poche) debolezze riscontrate. A tal fine, l'Agenzia invita a valutare l'estensione del meccanismo di consegna a domicilio dei prodotti ordinati a tutte le categorie di utenti (su richiesta) ovvero di prevedere una sorta di e-shop per l'ordinazione dei prodotti con ritiro presso le farmacie, in modo tale da soddisfare pienamente le esigenze dei clienti senza sovraccaricare i magazzini in sede. Tali soluzioni, tuttavia, dovranno essere preliminarmente valutate sotto il profilo tecnico-economico, con particolare riferimento alla fattibilità e alla sostenibilità finanziaria.

Tavola 1. Andamento del voto medio dei romani sul servizio delle Farmacie Comunali



I RISULTATI DEL PIANO 2022-2024



Il Piano 2022-24 ha avuto il merito di mettere in evidenza una serie di criticità che ponevano in discussione la continuità della gestione.

La focalizzazione prevalente del Piano era concentrata su una serie di azioni con lo scopo di intervenire sui fattori di crisi per assicurare, in arco piano, il perseguimento dell'equilibrio economico-finanziario.

Gli ambiti di intervento prioritari, in estrema sintesi, riguardavano:

ESPOSIZIONE FINANZIARIA

CRITICITA' NEL SETTORE FARMACEUTICO

CRITICITA' NEL SETTORE SOCIALE

ORGANIZZAZIONE E PATRIMONIO PROFESSIONALE

➤ **ESPOSIZIONE FINANZIARIA:**

- Intervento finanziario del controllante orientato a risolvere la forte esposizione debitoria con le banche e i fornitori: *beneficio atteso 500k di minori oneri finanziari e interessi moratori*;
- Alienazione del patrimonio no-core (4 immobili): *beneficio atteso € 3.626.442 con conseguente riduzione dell'esposizione finanziaria per pari importo; altri ricavi straordinari per circa 1.000k; riduzione dei costi per ammortamento per circa € 132k e per imposte per circa € 50k (Imu)*;

➤ **CRITICITA' FARMACEUTICO:**

- Ampliamento portafoglio prodotti sul fronte parafarmaco: *beneficio atteso incremento marginalità*;
- Avvio iniziative di marketing orientate alla fidelizzazione della clientela: *beneficio atteso aumento del fatturato*;
- Incremento degli acquisti diretti: *beneficio atteso incremento marginalità attraverso l'eliminazione di un passaggio di filiera*;
- Nuova gara grossisti: *beneficio atteso incremento marginalità mediante accesso a migliore scontistica*;
- Ordini centralizzati su base statistica: *beneficio atteso razionalizzazione programmazione acquisti e delle merci in gestione presso le diverse sedi con riduzione dello scaduto*;

➤ **CRITICITA' SOCIALE:**

- Stipula nuovo Contratto di Servizio con Roma Capitale: *beneficio atteso miglioramento rapporto costi/ricavi dei servizi resi e ampliamento dei servizi offerti*;
- Sperimentazione di nuovi servizi fuori Convenzione;

➤ **ORGANIZZAZIONE E PATRIMONIO PROFESSIONALE:**

- Progettazione e implementazione di sistemi e strumenti di gestione (programmazione, controllo e valutazione);
- Sviluppo del Piano annuale di formazione;
- Rafforzamento del senso di appartenenza all'Azienda anche attraverso azioni di change management.

I RISULTATI ECONOMICI CONSEGUITI

	PIANO DI RISANAMENTO 2021-2024					CONSUNTIVI						
	Consuntivo 2020	Proiezione 2021	Previsione 2022	Previsione 2023	Previsione 2024	Consuntivo 2021	Consuntivo 2022	Consuntivo 2023	Proiezione 2024	Scostamento 2021	Scostamento 2022	Scostamento 2023
A) Valore della Produzione												
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	€ 38.658.065	€ 35.284.956	€ 37.544.262	€ 40.275.018	€ 42.025.579	€ 35.293.749	€ 33.424.511	€ 32.252.028	€ 34.988.577	€ 8.793	-€ 4.119.751	-€ 8.022.990
Ricavi Farmacie	€ 37.336.696	€ 33.813.355	€ 35.558.637	€ 37.993.520	€ 39.651.193	€ 34.032.933	€ 31.767.657	€ 29.918.373	€ 31.986.044	€ 219.578	-€ 3.790.980	-€ 8.075.147
Ricavi Servizi Sociali	€ 1.245.551	€ 1.373.142	€ 1.734.032	€ 1.956.230	€ 2.016.230	€ 1.162.429	€ 1.131.952	€ 1.612.478	€ 2.280.914	-€ 210.713	-€ 602.080	-€ 343.752
Ricavi Recup	€ 61.260	€ 53.487	€ 73.800	€ 135.300	€ 159.900	€ 52.251	€ 96.520	€ 84.785	€ 90.835	-€ 1.236	€ 22.720	-€ 50.515
Altri ricavi da vendite	€ 14.558	€ 44.972	€ 177.793	€ 189.968	€ 198.256	€ 46.136	€ 428.382	€ 636.392	€ 630.784	€ 1.164	€ 250.589	€ 446.424
Altri ricavi, proventi vari e sopravvenienze	€ 375.451	€ 186.749	€ 1.247.976	€ 200.000	€ 225.000	€ 1.702.207	€ 571.230	€ 848.155	€ 229.500	€ 1.515.458	-€ 676.746	€ 648.155
Totale Valore della Produzione	€ 39.033.516	€ 35.471.705	€ 38.792.238	€ 40.475.018	€ 42.250.579	€ 36.995.956	€ 33.995.741	€ 33.100.183	€ 35.218.077	€ 1.524.251	-€ 4.796.497	-€ 7.374.835
B) Costi della produzione												
Materie prime e prodotti finiti	€ 24.157.287	€ 20.478.343	€ 23.802.391	€ 23.201.416	€ 24.135.415	€ 21.249.593	€ 20.911.480	€ 19.436.186	€ 19.390.075	€ 771.250	-€ 2.890.911	-€ 3.765.230
Servizi	€ 2.108.410	€ 2.224.365	€ 2.429.365	€ 2.606.063	€ 2.719.336	€ 2.118.701	€ 2.213.895	€ 2.387.366	€ 2.429.485	-€ 105.664	-€ 215.470	-€ 218.697
Godimento di beni di terzi	€ 1.664.709	€ 1.444.637	€ 1.488.971	€ 1.575.205	€ 1.590.205	€ 1.680.719	€ 1.683.046	€ 1.783.829	€ 1.760.283	€ 236.082	€ 194.075	€ 208.624
Affitti, locazioni, Leasing spese cond.	€ 1.603.270	€ 1.397.002	€ 1.426.336	€ 1.492.570	€ 1.492.570	€ 1.617.967	€ 1.606.251	€ 1.693.400		€ 220.965	€ 179.915	€ 200.830
Nolleggi e altro	€ 61.439	€ 47.635	€ 62.635	€ 82.635	€ 97.635	€ 62.752	€ 76.795	€ 90.429		€ 15.117	€ 14.160	€ 7.794
Personale	€ 12.122.312	€ 10.813.800	€ 10.877.296	€ 11.854.340	€ 11.939.880	€ 11.784.956	€ 11.134.270	€ 10.807.635	€ 10.522.000	€ 971.156	€ 256.974	-€ 1.046.705
Subtotale Costi della produzione	€ 40.052.718	€ 34.961.145	€ 38.598.023	€ 39.237.024	€ 40.384.836	€ 36.833.969	€ 35.942.691	€ 34.415.016	€ 34.101.843	€ 1.872.824	-€ 2.655.332	-€ 4.822.008
Ammortamenti e svalutazioni	€ 344.209	€ 364.399	€ 266.803	€ 349.636	€ 444.469	€ 278.726	€ 316.191	€ 294.002	€ 348.000	-€ 85.673	€ 49.388	-€ 55.634
Variazione rimanenze	-€ 165.001	€ 718.167	-€ 300.000	-€ 250.000	€ 50.000	€ 686.871	-€ 686.363	-€ 590.003	€ 0	-€ 31.296	-€ 386.363	-€ 340.003
Accantonamento per rischi ed oneri						€ 200.000						
Oneri diversi di gestione	€ 449.809	€ 422.318	€ 437.772	€ 442.474	€ 448.562	€ 941.680	€ 1.197.361	€ 796.370	€ 693.893	€ 519.362	€ 759.589	€ 353.896
Totale Costi della produzione	€ 40.681.735	€ 36.466.029	€ 39.002.598	€ 39.779.134	€ 41.327.867	€ 38.941.246	€ 36.769.880	€ 34.915.385	€ 35.143.736	€ 2.475.217	-€ 2.232.718	-€ 4.863.749
Differenza tra Valore e Costi della produzione	-€ 1.648.219	-€ 994.324	-€ 210.360	€ 695.884	€ 922.712	-€ 1.945.290	-€ 2.774.139	-€ 1.815.202	€ 74.341	-€ 950.966	-€ 2.563.779	-€ 2.511.086
C) Proventi e oneri finanziari	-€ 459.735	-€ 468.125	-€ 82.209	-€ 6.000	-€ 8.000	-€ 431.675	-€ 678.918	-€ 34.686	-€ 58.551	€ 36.450	-€ 596.709	-€ 28.686
Interessi passivi bancari	-€ 413.130	-€ 341.093	-€ 56.849			-€ 306.537	-€ 276.198	-€ 28.638		€ 34.556	-€ 219.349	-€ 28.638
Interessi passivi di mora	-€ 41.069	-€ 114.469	-€ 19.078			-€ 112.323	-€ 394.429	-€ 6.027		€ 2.146	-€ 375.351	-€ 6.027
Altri	-€ 5.536	-€ 12.563	-€ 6.282	-€ 6.000	-€ 8.000	-€ 12.815	€ 8.291	€ 21		-€ 252	€ 14.573	€ 6.021
D) Rettifiche di valore e di attività e passività finanziarie												
E) Proventi e oneri straordinari	-€ 564.361	-€ 34.657	-€ 26.916						€ 8.707	€ 34.657	€ 26.916	
Risultato prima delle imposte	-€ 2.672.315	-€ 1.497.106	-€ 319.485	€ 689.884	€ 914.712	-€ 2.376.965	-€ 3.453.057	-€ 1.849.888	€ 24.497	-€ 879.859	-€ 3.133.572	-€ 2.539.772
Imposte sul reddito di esercizio	-€ 155.152							-€ 74.843				-€ 74.843
Utile o perdita di esercizio	-€ 2.827.467	-€ 1.497.106	-€ 319.485	€ 689.884	€ 914.712	-€ 2.376.965	-€ 3.453.057	-€ 1.924.731	€ 24.497	-€ 879.859	-€ 3.133.572	-€ 2.614.615

Sulla base dei valori presentati nella tabella precedente, appare evidente che i **risultati** conseguiti sono stati **significativamente differenti** da quelli previsti nel Piano.

Al fine di avere un quadro di riferimento puntuale su quanto è accaduto nel periodo in esame, si ritiene opportuno evidenziare quanto segue:

- a) L'andamento dei ricavi, con particolare riferimento alla previsione di un loro incremento lato vendita di prodotti, non è conforme alle previsioni. Al contrario, le vendite, fino a tutto il 2023, sono palesemente in contrazione. Nella proiezione per l'esercizio 2024, in comparazione con il 2023, si riscontra, al contrario, un primo segnale in controtendenza con un incremento pari a circa il 6%;
- b) Per contro, i costi di produzione tipici (merci e personale) hanno avuto, in arco piano, un andamento nettamente migliorativo rispetto a quello delle vendite.

L'andamento reale delle vendite e dei costi di produzione, spiegano solo in parte i risultati conseguiti. Al fine di comprendere cosa è accaduto, è importante entrare nel merito delle azioni effettivamente intraprese anche in relazione al cronoprogramma allora previsto.

Il primo fattore di scostamento che occorre evidenziare riguarda la differenza riscontrata tra **previsionale** e **consuntivo** relativo all'**esercizio 2021** in quanto rappresentativo della situazione economica di partenza. Gli scostamenti maggiormente significativi riguardano:

- 1) il risultato finale d'esercizio che, a consuntivo, chiude con una perdita effettiva di € -2.376.965 contro € -1.497.106 prevista con un peggioramento pari a € -879.859. Scostamento, in gran parte, dovuto al mancato raggiungimento delle previsioni relative ai costi delle materie prime (€ 771.250) e del personale (€ 971.156);
- 2) la contabilizzazione, tra le componenti economiche positive, della rivalutazione del patrimonio immobiliare (€ 999.056) e di altre partite straordinarie che, da un lato, hanno contenuto gli effetti derivanti dal mancato governo dei costi ma, dall'altro, hanno condizionato il risultato finale con operazioni eccezionali e non ripetibili.

L'effetto combinato degli elementi citati, ha modificato radicalmente il “punto di partenza” del Piano di Risanamento (da collocare attorno a 3,5 milioni di euro di perdite contro 1,5 previsto) condizionando, nei fatti, anche i risultati degli esercizi successivi.

Il piano prevedeva di risolvere la criticità derivante dall'esposizione finanziaria attraverso l'intervento della Controllante legato, tra l'altro, anche alla cessione degli immobili no-core.

In effetti tale situazione è stata risolta ma con un ritardo di implementazione di circa 10 mesi. Le risorse finanziarie, infatti, vengono rese disponibili nel mese di ottobre 2022 determinando un effetto positivo sull'ammontare complessivo degli oneri finanziari che si registra nell'esercizio 2023.

Il tema dell'esposizione finanziaria, oltre che ai rapporti con la banca, impattava anche nelle relazioni con i fornitori. Il ritardo registrato nell'implementazione di tale azione ha comportato, oltre all'impossibilità di ridurre (come previsto) gli oneri finanziari e gli interessi moratori nell'esercizio 2022, una forte criticità nei rapporti con i fornitori con i quali non è stato possibile sviluppare appieno le forme innovative di approvvigionamento mancando la condizione dell'affidabilità nei pagamenti da parte di FARMACAP.

Le risorse finanziarie erogate da parte della Controllante hanno anche consentito la diminuzione dell'anticipazione di Cassa, con la Banca Tesoriera MPS. Infatti, nei primi mesi del 2024, a seguito di richiesta formale alla Banca, l'importo dell'anticipazione di cassa è stato drasticamente ridotto dai 3/12 delle entrate ai 1/12 delle entrate. Di fatto, la stessa è stata utilizzata solo per far fronte alle fluttuazioni di liquidità mensile.

Tra il 2023 e il 2024 sono stati, infine, rinegoziati i rapporti inerenti alla gestione degli incassi tramite POS contrattualizzando un nuovo operatore bancario maggiormente profittevole sul fronte dei tassi di commissione.

Il Piano stabiliva la cessione degli immobili no-core che, a tale scopo, sono stati messi all'asta. Tale azione, tuttavia, non è stata perfezionata per assenza di acquirenti.

Alla luce di quanto stabilito dal provvedimento (Deliberazione di Assemblea Capitolina n. 35 del 17 maggio 2022), tali immobili sono oggetto, a seguito di nuova valutazione, di cessione a favore di Roma Capitale ad eccezione dell'immobile di via Bossi che, nel settembre 2023, è stato messo a reddito (€ 108.000/anno).

La mancata alienazione degli immobili, non ha consentito di beneficiare degli impatti economici a bilancio, in arco piano, derivanti dalla cessazione della quota di ammortamento e delle imposte sugli immobili. Tale componente negativa è stata parzialmente compensata, solo a decorrere da settembre 2023, dalla messa a reddito dell'immobile di via Bossi.

LE RAGIONI DEGLI SCOSTAMENTI RISCONTRATI: CRITICITA' FARMACEUTICO

Il mancato incremento dei ricavi relativi alla vendita di prodotti, è da ricondurre ad una molteplicità di fattori:

- L'incremento del numero di Farmacie aperte al pubblico, su tutto il territorio romano, ha determinato una maggiore frammentazione delle vendite che, anche a fronte di un mercato sostanzialmente stagnante, ha limitato fisiologicamente le potenzialità di crescita sul fatturato Farmacap;
- Lo scarso impatto sulle vendite delle politiche di marketing adottate (nuovo sito aziendale, apertura di pagine Social, App Aziendale, sistema di fidelizzazione), in comparazione alle strategie poste in essere dalle Farmacie private;
- La difficoltà ad assicurare livelli di servizio di front office adeguati (orari di apertura e numero di operatori al banco) a causa dell'esigenza di contenere i costi di personale;
- La difficoltà a reclutare nuovi farmacisti sia per la crisi del mercato del lavoro nelle professioni sanitarie, sia per la scarsa appetibilità delle condizioni di lavoro offerte da Farmacap rispetto ai competitori;
- La parziale diversificazione del mix dei prodotti venduti che, come detto, potrebbe essere ulteriormente migliorata aumentando le vendite dei prodotti "Parafarmaco" a maggiore marginalità;

MIX DI TUTTI I PRODOTTI VENDUTI			
	PIANO 2022/2024	2023	2024*
SERVIZI SALUTE	3,00%	0,50%	0,27%
DISPOSITIVI MEDICI	8,00%	10,09%	9,73%
FARMACO ETICO	40,00%	48,33%	48,56%
FARMACO GENERICO	18,00%	14,53%	14,74%
FARMACO DA BANCO	10,00%	9,48%	8,95%
PARAFARMACO	18,00%	15,44%	15,93%
ALTRO	3,00%	1,63%	1,81%

*dato aggiornato ad Agosto 2024

- I ritardi registrati nell'apertura della nuova farmacia Ennio Flaiano, avvenuta nel maggio 2024, e dello spostamento logistico della farmacia Selva Candida (aprile 2024).

LE STRATEGIE DI MARKETING ATTUATE

Farmacap, fino a qualche mese fa, era un'Azienda monocanale ovvero che sviluppava l'intero proprio business gestendo la relazione con gli utenti per lo più attraverso il solo canale fisico. L'unico accenno di differenziazione lo si aveva con il sito web che rappresentava l'unica possibilità per un utente di cercare informazioni sull'Azienda e, solo per alcuni processi, interagire con essa. Farmacap oggi è finalmente un'Azienda multicanale.

Prima...



Unico Canale: SITO WEB
circa 7.000 accessi/mese alla pagina web

Oggi...



SITO WEB

circa 4.500 accessi mese alla pagina web

Profili GOOGLE

48.526 ricerche (orari di apertura, turni,
indirizzo, interventi telefonici, ecc)
5.094 ricerche su google maps

farmaCARD

17.132 clienti fidelizzati

Mailing List

7.804 contatti certificati

SMS Landing

13.348 contatti certificati

farmaAPP

889 clienti attivi
291 clienti registrati

Facebook

dall'apertura del canale:
438.782 persone coperte
990.342 impression
+ 115% clic sul link
+15% visite
+ 84,1 interazione
dal novembre:
73.937 persone coperte
789 impression
707 clic sul link

Instagram

dall'apertura del canale:
66.326 persone coperte

LE STRATEGIE DI MARKETING ATTUATE

MODIFICATO IL MIX DI PRODOTTI VENDUTI

Orientando l'assortimento in farmacia e tarando le politiche di sconto è stato possibile spingere l'acquisto dei prodotti a più alta marginalità (parafarmaco).

Considerando che la DAC 35 indica un obiettivo di vendite di parafarmaco pari al 18% e che il dato di partenza era pari al 14%, il 15,83% raggiunto ad Agosto 2024 è sinonimo di una buona risposta della clientela alle nuove politiche di assortimento

NUOVI SERVIZI IN FARMACIA

sono stati introdotti, alcuni solo in parte delle farmacie mentre altri in tutte, i seguenti nuovi servizi:

- ECG
- HOLTER PRESSORIO
- HOLTER CARDIACO
- SPIROMETRIA
- ANALISI SU SANGUE CAPILLARE
 - COLESTEROLO TOTALE
 - GLICEMIA
 - ACIDO URICO
- TAMPONE
 - STREPTOCOCCO
 - COVID
 - COVID COI
- CONSEGNA DOMICILIARE
- VACCINO
 - ANTINFLUENZALE
 - COVID

LINEA COSMETICA FARMACAP

È arrivata nelle farmacie nell'estate del 2024, la nostra linea cosmetica a marchio aziendale basata su 3 segmenti di prodotto: Detersione (4 prodotti), Nutriente (3 prodotti) e Bellezza (5 prodotti)

LE RAGIONI DEGLI SCOSTAMENTI RISCONTRATI: CRITICITA' FARMACEUTICO

Le azioni volte al contenimento e alla razionalizzazione dei **costi di acquisto per materie** sono state avviate con evidente ritardo anche a causa delle tensioni finanziarie che hanno caratterizzato il 2021 e il 2022:

- **GARA EUROPEA GROSSISTI CON ASSO FARM**

celebrata una nuova gara europea in collaborazione con altre Aziende del territorio laziale e coordinata dall'Associazione di Categoria. Rispetto alle precedenti condizioni la nuova procedura ha portato al miglioramento di ben 4 punti % della scontistica sul parafarmaco e 60 gg in più di dilazione dei pagamenti;

- **CONSOLIDAMENTO DEI RAPPORTI CON LE DITTE PER L'ORDINE DIRETTO**

Nel 2023, su un totale di circa 19 mln€ di acquisto, 3,7 mln€ sono stati gestiti da ordine diretto pari al 19,5%. A oggi, l'ulteriore incremento degli acquisti diretti dalle Ditte Produttrici, ha raggiunto il 20% mentre si ricorda che nel 2022 era pari al 17% e nel 2021 pari al 3,6%;

- **AUMENTO DEI RICAVI DI VISIBILITA'**

nel 2021 l'Azienda aveva beneficiato di soli 500 euro circa di ricavi per accordi di vantaggio economico ed integrazione delle scontistiche e dei trattamenti di miglior favore concessi da ditte fornitrici, importo cresciuto a circa 320 k€ di ricavo nel 2022 e di circa 530 k€ nel 2023;

- **IMPLEMENTAZIONE DELLA MODALITA' DI ORDINE STATISTICO**

anche in farmacia con la quale è stato possibile elaborare statisticamente gli ordinativi giornalieri analizzando le serie storiche di uscita e di entrata dei prodotti in modo integrato con le giacenze di magazzino;

L'insieme delle azioni intraprese, ha anche consentito negli anni un miglioramento della percentuale del margine aziendale e, se confermate negli effetti prodotti per l'intero esercizio 2024, produrrebbero un impatto economico positivo complessivo di circa € 1.500.000,00.

Anno	MARGINE
2021	31,46%
2022	33,17%
2023	34,36%
I SEM 2024	36,87%

Ritardo rimodulazione Contratto di servizio operativo avvenuto solo dal mese di febbraio 2024.

Sviluppo di nuove linee progettuali fuori convenzione con impatto economico in arco piano: Anno 2022 € 46.000, Anno 2023 € 343.000, Anno 2024 € 542.000.

Il ritardo di implementazione dell'azione, ha determinato minori ricavi, per circa 500k per ciascuno degli esercizi 2022 e 23.

Solo nel 2024 è stato realizzato quanto previsto dal nuovo Contratto di Servizio sulla base delle indicazioni contenute nelle Linee Guida approvate con D.A.C. n. 63/2023; gli sportelli sono stati aumentati a 12 presidi, ai quali si va ad aggiungere l'ambulatorio mobile itinerante sul territorio capitolino.

INCREMENTATA LA COLLABORAZIONE SU PROGETTI SPECIALI

Nel corso del 2024 è proseguita la collaborazione con Roma Capitale che ha ulteriormente aumentato le opportunità di intervento in ambito sociale che si sono concretizzate in diversi progetti:

- **Piano Caldo 2024 (III edizione):**

- *Minimental test (90 utenti seguiti come prima valutazione sul Deterioramento Cognitivo)*
- *4 Gite organizzate nel mese di Luglio 2024 che hanno coinvolto 360 utenti*
- *Progetto Piscine (4055 prenotazioni effettuate – 811 utenti)*
- *Giornate della Salute (ECG e Misurazione parametri vari – 144 utenti)*

Durante una Giornata della Salute, un'anomalia immediatamente riscontrata in un ECG svolto in Farmacia, ha permesso un pronto intervento con ricovero in Pronto Soccorso con conseguente impianto di dispositivo Pacemaker.

- **A Mente Libera (I e II edizione in corso di svolgimento):**

1153 incontri effettuati – 576 ragazzi seguiti in consulenza – Homepage del progetto visualizzata 12038 volte- 7426 utenti attivi sul sito dedicato

- **6 Gite alla tenuta estiva del Presidente della Repubblica**

180 utenti con una giornata conclusiva alla presenza del Presidente della Repubblica il 30/09/2024

- **Rome For baby (III edizione – in corso di svolgimento)**

- Un progetto di sostegno alle famiglie fragili con figli di età compresa tra 0 e 36 mesi. Ogni famiglia ha diritto ad uno o più Crediti per ciascun figlio rientrante nei parametri indicati. Il progetto prevede l'erogazione complessiva di n. 1.000 Crediti da € 60,00 ciascuno da poter spendere in una delle 12 farmacie con lo Sportello Sociale per l'acquisto di prodotti per il benessere della mamma e del bambino.

- **Questione di Cuore**

- E' un progetto in fase di realizzazione che prevede la fornitura di 19 Defibrillatori da collocare nelle palestre di alcune scuole del territorio romano

- **Christmas For You (II Edizione)**

- Progetto in occasione delle festività Natalizie rivolto alle persone anziane:
 - - 4 Gite organizzate alla Certosa di Trisulti nel mese di Dicembre che hanno coinvolto circa 425 anziani;
 - - Partecipazione allo spettacolo teatrale Aggiungi un Posto a Tavola che ha coinvolto circa 300 persone;
 - - Concerto delle Voci Bianche presso la Basilica di Santa Cecilia (circa 200 persone)
 - - Festa di natale a tema presso gli Sportelli Sociali Farmacap con omaggi e catering
 - - Donazione alle Case di Riposo Capitoline e Cohousing di pacchetti regalo per circa 220 ospiti

PERSONALE RIQUALIFICATO

- Formazione Psicologia dell'Emergenza;
- Lavoro di supervisione sulla gestione dell'Equipe;
- Implementazione del nuovo protocollo di intervento per la consulenza psicologica con formazione presso l'Università La Sapienza

PRESIDIO E CONSOLIDAMENTO DELLE AZIONI DI PROSSIMITA'

A seguito della definizione della nuove Linee Guida per il Sociale e nonostante la nuova dinamica post-covid che ha mutato profondamente i bisogni espressi dalla popolazione, le attività eseguite nei 12 sportelli si sono mantenute estremamente elevate considerando che i dati seguenti sono aggiornati ad Agosto 2024.

47.845 TELEFONATE DI TELECOMPAGNIA	2.956 CONSULENZE PSICOLOGICHE	1.670 CONSULENZE DI SEGRETARIATO SOCIALE	6.056 PRENOTAZIONI RECUP	204 CONSEGNE FARMACI	82 ACCESSI AL DOMICILIO
---	--	---	------------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------

SERVIZIO HCP

Nel 2024 si è mantenuto costante il servizio basato su una partnership con più soggetti e la presa in carico degli utenti dei municipi capitolini

580 UTENTI

IL PREVISIONALE 2024- LE PRINCIPALI DIFFERENZE RISPETTO AL 2023

	Consuntivo 2023	Proiezione 2024	Scostamento
A) Valore della Produzione			
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	€ 32.252.028	€ 34.988.577	€ 2.736.549
Ricavi Farmacie	€ 29.918.373	€ 31.986.044	€ 2.067.671
Ricavi Servizi Sociali	€ 1.612.478	€ 2.280.914	€ 668.436
Ricavi Recup	€ 84.785	€ 90.835	€ 6.050
Altri ricavi da vendite	€ 636.392	€ 630.784	-€ 5.608
Altri ricavi, proventi vari e sopravvenienze	€ 848.155	€ 229.500	-€ 618.655
Totale Valore della Produzione	€ 33.100.183	€ 35.218.077	€ 2.117.894
B) Costi della produzione			
Materie prime e prodotti finiti	€ 19.436.186	€ 19.390.075	-€ 46.111
Servizi	€ 2.387.366	€ 2.429.485	€ 42.119
Godimento di beni di terzi	€ 1.783.829	€ 1.760.283	-€ 23.546
Affitti, locazioni, Leasing e spese cond.	€ 1.693.400		
Noleggi e altro	€ 90.429		
Personale	€ 10.807.635	€ 10.522.000	-€ 285.635
Subtotale Costi della produzione	€ 34.415.016	€ 34.101.843	-€ 313.173
Ammortamenti e svalutazioni	€ 294.002	€ 348.000	€ 53.998
Variazione rimanenze	-€ 590.003	€ 0	€ 590.003
Accantonamento per rischi ed oneri			
Oneri diversi di gestione	€ 796.370	€ 693.893	-€ 102.477
Totale Costi della produzione	€ 34.915.385	€ 35.143.736	€ 228.351
Differenza tra Valore e Costi della produzione	-€ 1.815.202	€ 74.341	€ 1.889.543
C) Proventi e oneri finanziari	-€ 34.686	-€ 58.551	-€ 23.865
Interessi passivi bancari	-€ 28.638		
Interessi passivi di mora	-€ 6.027		
Altri	€ 21		
D) Rettifiche di valore e di attività e passività finanziarie			
E) Proventi e oneri straordinari		€ 8.707	
Risultato prima delle imposte	-€ 1.849.888	€ 24.497	€ 1.874.385
Imposte sul reddito di esercizio	-€ 74.843		
Utile o perdita di esercizio	-€ 1.924.731	€ 24.497	€ 1.949.228

Il previsionale 2024 sta registrando valori significativamente migliorativi rispetto ai primi due esercizi del Piano. Per questo motivo è interessante comprendere le principali ragioni degli scostamenti.

- Per la voce **Ricavi Farmacie** (Farmacie+Recup) è stato previsto un incremento di circa il 6,9% rispetto al consuntivo 2023. Tale andamento è confortato dai dati di monitoraggio al 30/04/2024, al 30/06/2024 e al 30/09/2024 che registrano un trend positivo di circa il 6% e, per gli ultimi 3 mesi dell'anno, si prevedono incrementi ulteriori di vendite dovute alla fisiologica stagionalità annuale;
- Per la voce **Ricavi Servizi Sociale** la proiezione ha tenuto conto della stipula del Nuovo Contratto di Servizio e di tutti i progetti fuori convenzione che sono stati già contrattualizzati con Roma Capitale;
- Per la voce **Altri Ricavi**, la previsione in diminuzione è legata al mancato rinnovo, a partire dal mese di marzo 2024, del provvedimento che consentiva di ottenere una remunerazione aggiuntiva per le specialità farmaceutiche a carico del SSN;
- Per i **Costi per materie e prodotti finiti**, le condizioni della nuova Gara Europea e gli accordi commerciale con le Ditte Produttrici, fanno registrare una riduzione della voce di costo per circa lo 0,24% pur a fronte di un incremento dei ricavi e considerando anche l'incremento degli acquisti che fisiologicamente si registra nell'ultimo bimestre dell'anno per far fronte agli aumenti dei Prezzi di gennaio;
- I **Costi per il Personale** sono il risultato del computo dei valori contabili registrati, da gennaio a settembre 2024, e della elaborazione extra contabile per i restanti mesi. Si evidenzia che la previsione di saldo, tra nuovi ingressi e uscite di personale, è pari a -5 unità;
- I valori di **ammortamento** sono comprensivi delle quote dei 3 immobili no-core che avrebbe dovuto essere alienati al Comune di Roma entro fine anno 2024.

IL 2024: MONITORAGGI INTERMEDI E PROIEZIONE AL 31/12

	Consuntivo I QUAD 2024	% su Proiezione	Consuntivo I SEM 2024	% su Proiezione	Proiezione 2024
A) Valore della Produzione					
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	€ 11.478.606	32,81%	€ 17.449.325	49,87%	€ 34.988.577
Ricavi Farmacie	€ 10.874.708	34,00%	€ 16.285.933	50,92%	€ 31.986.044
Ricavi Servizi Sociali	€ 573.271	25,13%	€ 839.746	36,82%	€ 2.280.914
Ricavi Recup	€ 30.628	33,72%	€ 48.646	53,55%	€ 90.835
Altri ricavi da vendite		0,00%	€ 275.000	43,60%	€ 630.784
Altri ricavi, proventi vari e sopravvenienze	€ 84.790	36,95%	€ 129.936	56,62%	€ 229.500
Totale Valore della Produzione	€ 11.563.396	32,83%	€ 17.579.261	49,92%	€ 35.218.077
B) Costi della produzione					
Materie prime e prodotti finiti	€ 6.416.405	33,09%	€ 9.776.097	50,42%	€ 19.390.075
Servizi	€ 857.633	35,30%	€ 1.251.630	51,52%	€ 2.429.485
Godimento di beni di terzi	€ 591.832	33,62%	€ 886.253	50,35%	€ 1.760.283
Affitti, locazioni, Leasing e spese cond.	€ 569.934		€ 847.869		
Noleggi e altro	€ 21.898		€ 38.383		
Personale	€ 2.953.093	28,07%	€ 4.809.476	45,71%	€ 10.522.000
Subtotale Costi della produzione	€ 10.818.963	31,73%	€ 16.723.455	49,04%	€ 34.101.843
Ammortamenti e svalutazioni	€ 98.333	28,26%	€ 147.000	42,24%	€ 348.000
Variazione rimanenze	€ 297.573		€ 81.526		€ 0
Accantonamento per rischi ed oneri					
Oneri diversi di gestione	€ 209.190	30,15%	€ 433.300	62,44%	€ 693.893
Totale Costi della produzione	€ 11.424.060	32,51%	€ 17.385.281	49,47%	€ 35.143.736
Differenza tra Valore e Costi della produzione	€ 139.337		€ 193.980		€ 74.341
C) Proventi e oneri finanziari	-€ 14.660	25,04%	-€ 22.912	39,13%	-€ 58.551
Interessi passivi bancari	-€ 21.590		-€ 21.616		
Interessi passivi di mora	-€ 1.777		-€ 10.003		
Altri	€ 8.707		€ 8.707		
D) Rettifiche di valore e di attività e passività finanziarie					
E) Proventi e oneri straordinari					€ 8.707
Risultato prima delle imposte	€ 124.677		€ 171.068		€ 24.497
Imposte sul reddito di esercizio					
Utile o perdita di esercizio	€ 124.677		€ 171.068		€ 24.497

Nel corso del 2024, i valori contabili di bilancio sono stati sottoposti a monitoraggio continuo al fine di poter prevedere eventuali scostamenti e porre in essere le iniziative correttive.

ANALISI AMBIENTALE DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO



- 1) I bisogni socio sanitari della popolazione;
- 2) L'evoluzione delle Farmacie al Pubblico;
- 3) Il mercato del lavoro;
- 4) Analisi ambientale interna di Farmacap.

BISOGNI SOCIO-SANITARI: POPOLAZIONE ANZIANA E CRONICITÀ

Roma è una città, come tutte le aree metropolitane, dalle molteplici sfaccettature la quale presenta caratteristiche di positività importanti, rispetto ad altre realtà comparabili, in termini di età media, scolarità e reddito medio che, tuttavia, devono essere letti considerando che, nella aree periferiche della città, si concentrano situazioni di deprivazione sociale, disagio e fragilità estremamente importanti e che richiedono una forte attenzione.

Con una popolazione complessiva di 2.755.309 (2023), le persone over 65 sono 646.741 mentre quelle over 85 sono 111.853. In merito alla popolazione over 65, si stima che oltre 250.000 vivano da soli nella propria abitazione. Sempre con riferimento agli over 65, 13.279 sono affetti da demenza o Alzheimer conclamata, mentre sono 11.250 quelli affetti dal morbo di Parkinson o parkinsoniani.

Circa il 40% della popolazione generale è affetta da una cronicità e circa il 50% di questi ultimi è affetto da due o più patologie croniche (comorbidi). Si tratta di una condizione inevitabilmente più diffusa nella popolazione più anziana. Nella tabella che segue, la prevalenza delle patologie croniche più diffuse nella popolazione over 65.

Risulta interessante, come ultimo elemento di analisi, gli utenti che accedono al Pronto Soccorso, effettuano il triage iniziale ma rinunciano alla visita con lo specialista: 561.480 Pz (dati 2023 sulla popolazione di Roma Capitale).

Il dato risulta importante poiché evidenzia una dimensione del ricorso inappropriato al Pronto Soccorso che, legato sia al disagio nell'accesso alle cure sul territorio sia a problematiche di carattere sociale, potrebbe essere utilmente affrontato con diverse forme di accesso e accoglienza.

Patologia	nr. abitanti over 65
Iperensione	381.624
Ipercolesterolemia	138.111
Diabete	93.310
BPCO	48.784
Scompenso cardiaco	37.895

La **popolazione straniera residente** nella città di Roma è di a 347.758 abitanti (dati 2023) corrispondente al 12,6% della popolazione residente ed ha un tasso di nascite pari al 15% (2.691 nati). Il 26,3% degli stranieri non è attivo e dipende economicamente da altre persone. La popolazione straniera risulta integrata nel suo nucleo di appartenenza ma spesso emarginata nel quartiere di residenza.

La difficoltà ad accedere ai servizi presenti ed il pregiudizio sul loro utilizzo si è ben evidenziato nei progetti Rome For Baby 1 e 2 dove la metà dell'utenza è risultata straniera e dove l'accesso all'iniziativa è stato prevalentemente veicolata da Associazioni di territorio e, nel prossimo futuro, dovrà vedere un ruolo maggiormente attivo dei Servizi Sociali Municipali.

Le **disabilità psichiche** continuano ad essere un'emergenza sanitaria e sociale: nell'anno 2023 sono stati registrati 4.554 ricoveri in struttura ospedaliera (2.018 maschi e 2.536 femmine; 747 ragazzi tra 0-19 anni). Si sono avuti, inoltre, 904 decessi che hanno interessato soprattutto la fascia d'età 65 anni – fino a sopra gli 85 anni (869).

I servizi a disposizione degli utenti, ma soprattutto dei loro care giver, appaiono esigui in rapporto al dato emerso che, tra l'altro, non rappresenta la totalità di persone affette da sofferenza psichica.

La sanità pubblica è rappresentata prevalentemente dai reparti di SPDC per le acuzie e dai CSM per il post acuzie o la cronicizzazione. I servizi a favore di una integrazione del soggetto Psichiatrico risultano molto carenti se consideriamo i pochi progetti presentati dai CSM (legati ai fondi di bilancio) e le esigue attività organizzate da singole associazione. Il supporto da fornire riguarda, oltre il soggetto psichiatrico stesso, anche il suo care giver che spesso si trova spaesato e solo nella gestione della persona affetta dalla patologia.

BISOGNI SOCIO-SANITARI: ALTRI BISOGNI RILEVANTI

La popolazione in età adulta compresa, tra i 20 e i 64 anni, presenta quadri patologici fortemente compromettenti la qualità di vita propria e dei care giver:

- Parkinson e sindromi Parkinsoniane: 2.116 Pz
- Demenze precoce: 420 Pz
- Sclerosi Multipla: 4.863 Pz
- Vasculopatie cerebrali: 7.867 Pz

Particolarmente carenti risultano le associazioni che, a vario titolo, seguono e assistono care giver, i quali spesso riportano sensazioni di abbandono e ineluttabilità. Inoltre, il care giver stesso o i parenti del soggetto affetto da patologia cronica debilitante, hanno difficoltà ad accettare che per il proprio caro si è diventati degli “estranei” a seguito degli effetti degenerativi della malattia.

Un dato significativo riportato dalle associazioni che si occupano dei parenti riguarda la necessità di sostegno psicologico ai familiari anche dopo la perdita del proprio caro, non tanto per l’elaborazione del lutto quanto per lo stato di stress cronico indotto dalla situazione di accudimento riconducibile ad un disturbo post traumatico da stress cronico.

Per quanto riguarda le Tossicodipendenze, risultano in carico ai servizi sanitari 7.382 PZ che fanno uso di sostanze stupefacenti di varia natura (oppiacei, cocaina, alcol). I numeri rappresentati non tengono conto delle nuove dipendenze fortemente presenti tra i giovani quali:

- la dipendenza da internet;
- la dipendenza dai social (con spesso acting out autolesionisti);
- la dipendenza dal gioco (ludopatia).

Come si è accennato, una serie di fattori ha determinato un profondo cambiamento del modello di Farmacia aperta al pubblico. Queste, in estrema sintesi, riguardano:

- L'incremento del numero di farmacie aperte al pubblico sul territorio;
- La sostanziale stagnazione del mercato dei farmaci venduto tramite Farmacia;
- La progressiva riduzione della redditività dei farmaci;
- Il progressivo affermarsi della vendita di farmaci tramite piattaforme digitali.

L'effetto combinato di tali fattori ha spinto verso la progressiva trasformazione delle Farmacie aperte al pubblico su nuovi mercati (wellness, cosmesi, alimentazione, ecc..) e alla vendita di servizi.

Le Farmacie a marchio FARMACAP non hanno avuto la possibilità di seguire il medesimo percorso evolutivo non solo perché ai limiti del perimetro definito dalla *mission* affidata ma, soprattutto, a causa degli investimenti necessari a sostegno di tale cambiamento che risultavano incompatibili con il quadro economico-finanziario specifico.

Tale evidenza ha determinato una sostanziale perdita di competitività delle Farmacie FARMACAP rispetto ai concorrenti, solo da ultimo parzialmente contenuta. Aspetto che, inevitabilmente, dovrà essere preso in seria considerazione nella formulazione di strategie per il futuro.

In questi anni, FARMACAP ha ridotto significativamente il personale (62 unità in meno dal 2020) con particolare riferimento alla figura del farmacista.

L'organico attuale sembra essere incapiante rispetto all'esigenza di assicurare la piena funzionalità delle farmacie, soprattutto in una prossima prospettiva. Tale criticità ha determinato:

- La riduzione delle Farmacie ad orario continuato e apertura nelle ore notturne (h24 7 giorni su 7);
- L'aumento del numero di farmacie con turno spezzato;
- L'impossibilità di assicurare, almeno con riferimento alle Farmacie con maggiori potenzialità di vendita, l'apertura di sabato pomeriggio e domenica;
- L'aumento del numero di turni di Farmacisti effettuati in sedi diverse da quelle di assegnazione.

Vi è quindi la necessità di adeguare progressivamente, nel rispetto del vincolo di pareggio di bilancio, l'organico a disposizione.

Sul punto, tuttavia, occorre evidenziare l'esistenza di un criticità ulteriore riguardante il processo di recruiting del personale farmacista. Esiste una oggettiva difficoltà nel reperire tali figure per: (i) carenza di partecipazione alla selezione; (ii) la mancata sottoscrizione da parte dei candidati idonei del contratto individuale. Le ragioni di tali criticità riguardano il mercato del lavoro, in crisi per le professioni sanitarie, la minor retribuzione rispetto a quella erogata dalla concorrenza e, infine, la molteplicità di sedi di lavoro.

ANALISI AMBIENTALE INTERNA: LE EVIDENZE POSITIVE

Sulla base delle evidenze derivanti dalla gestione 2022-24, emergono una serie di aspetti che rappresentano la base fondamentale di riflessione per pianificare il prossimo futuro:

- a) il raggiungimento, nel corso dell'**esercizio 2024**, di una situazione di **sostanziale equilibrio economico-finanziario**, è un importante segnale di ottimismo in quanto base fondamentale per uscire da una stagione caratterizzata da azioni prevalentemente focalizzate sul contenimento dei costi per avviarne una orientata allo sviluppo, al rinnovamento e all'innovazione;
- b) il **settore Sociale**, grazie anche al nuovo Contratto di Servizio, ha dimostrato di poter assumere un **ruolo di rilievo**, oltre che nella capacità di fornire risposte ai bisogni dei cittadini interessati, anche sul fronte del risultato economico dell'Azienda. In questo senso, è importante sottolineare il progressivo fiorire di iniziative fuori convenzione il cui ruolo potrà essere sempre più significativo nel prossimo futuro;
- c) le **criticità** legate all'**esposizione finanziaria risultano**, allo stato, del tutto **superate** consentendo all'Azienda di poter giocare un ruolo maggiormente incisivo nel rapporto con i fornitori sebbene restino ancora da superare singole criticità di relazione, ancora condizionate dalla situazione pregressa;
- d) le nuove **politiche di approvvigionamento hanno contribuito in modo decisivo** al perseguimento di un **risultato economico-finanziario positivo** migliorando le capacità di programmazione e controllo degli acquisti e aumentando la marginalità delle vendite. Si tratta di azioni che, tra l'altro, presentano margini di miglioramento ulteriore per il prossimo futuro;
- e) nonostante le criticità attraversate, **FARMACAP** resta Azienda che **mantiene una valutazione positiva** per l'attività e il ruolo svolto nel contesto dei servizi pubblici offerti da Roma Capitale.

ANALISI AMBIENTALE INTERNA: LE FARMACIE IN SOFFERENZA

A causa dell'evoluzione delle Farmacie al pubblico e delle azioni di contenimento dei costi, implementate nel corso del triennio 2022-24, si è assistito ad un progressivo aumento delle Farmacie FARMACAP con un volume di fatturato fino a 500k.

È segnale di sofferenza che va analizzato con attenzione. La possibilità di assicurare l'equilibrio economico per singola Farmacia, è certamente legato anche al livello di fatturato che, a tale scopo, deve essere tale da assicurare la copertura dei costi fissi.

L'esistenza di tale correlazione è rappresentato nel grafico successivo, nel quale ogni sede FARMACAP è stata inquadrata in uno schema matriciale rispetto al contributo all'equilibrio economico aziendale e al ruolo svolto nella capacità di soddisfare i bisogni sociali che, in ultima analisi, rappresentano la *mission* delle nostre strutture.

Dal grafico proposto, è agevole comprendere come l'entità del fatturato della singola farmacia (rappresentato dalla dimensione del simbolo che la rappresenta) è, nella quasi totalità dei casi, elemento decisivo nell'assicurare la positività del risultato economico.

Piano di Risanamento 2022/24	Anno 2023	Previsione 2024
13 Farmacie con incasso annuo lordo superiore a € 1.000.000 (incasso medio mensile € 120.270)	12 Farmacie con incasso annuo lordo superiore a € 1.000.000 (incasso medio mensile € 124.577)	12 Farmacie con incasso annuo lordo superiore a € 1.000.000 (incasso medio mensile € 128.689)
17 Farmacie con incasso annuo lordo tra € 1.000.000 e € 500.000 (incasso medio mensile € 59.119)	12 Farmacie con incasso annuo lordo tra € 1.000.000 e € 500.000 (incasso medio mensile € 58.980)	11 Farmacie con incasso annuo lordo tra € 1.000.000 e € 500.000 (incasso medio mensile € 58.147)
15 Farmacie con incasso annuo lordo inferiore a € 500.000 (incasso medio mensile € 30.394)	21 Farmacie con incasso annuo lordo inferiore a € 500.000 (incasso medio mensile € 28.981)	22 Farmacie con incasso annuo lordo inferiore a € 500.000 (incasso medio mensile € 28.224)

© 2013 Pearson Education, Inc. or its affiliate(s). All rights reserved. Pearson Education, Inc., publishing as Pearson Benjamin Cummings, 101 Philip Drive, Assinippi Park, New York, NY 10984-2135. Printed in the United States of America. This publication is protected by copyright. Permission to reproduce copies may be obtained from the Copyright Clearance Center, Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923. (978) 750-8400. www.copyright.com

26. La Cinquina
27. Laurentino
28. Mario Fani
29. Messi D'oro
30. Montecucco
31. N.Drangocello
32. Palmarola
33. Pietro Bembo
34. P. Vittorio
35. Prato Fiorito
36. Primavera
37. S. Maura
38. Selva Candida
39. Tor Bella Monaca
40. Tor Sapienza
41. Tor Tre Teste
42. Torraccio
43. Tufello
44. Val Melaina
45. Wolf Ferrari



In questi anni FARMACAP è riuscita a sviluppare una prima forma di articolazione delle informazioni economiche utili a consentire la valutazione della performance economica delle singole farmacie.

I sistemi di gestione disponibili, tuttavia, restano ancora inadeguati rispetto all'attività svolta e non sono in grado di supportare adeguatamente i processi decisionali.

Lo scarso sviluppo di strumenti di programmazione, controllo e valutazione, oltre a limitare le capacità previsionali e l'adozione di scelte di riorientamento dell'attività svolta in modo efficace e tempestivo, non consente di coinvolgere appieno le figure che ricoprono posizioni di responsabilità attraverso la condivisione di obiettivi e la valutazione delle performance.

Su quest'ultimo punto, è urgente prevedere la progettazione e l'implementazione di un sistema volto a riconoscere, a fronte del raggiungimento degli obiettivi, forme di premialità coerenti. Si tratta di un aspetto di estremo rilievo, oggi più che nel passato, laddove lo sviluppo della gestione, nel corso del triennio 2025-27, consenta di perseguire un risultato economico aziendale positivo.

Tra gli interventi da porre in agenda, indipendentemente dalle scelte che potranno essere operate in materia di diversificazione nelle linee di attività (la cui implementazione prevede inevitabilmente nuovi investimenti), vi è la formulazione di un piano, di carattere pluriennale e definito nel rispetto del vincolo di pareggio di bilancio, di ammodernamento dei locali e degli arredi delle farmacie, anche sfruttando il format già progettato e messo in campo per la nuova apertura ed il trasferimento cui si è dato corso nel 2024.

Se si escludono quelle di più recente costituzione e quelle che hanno beneficiato, nel recente passato, di interventi di ristrutturazione, le Farmacie FARMACAP operano in locali solo parzialmente accoglienti, sul piano logistico, e funzionale all'esercizio del commercio.

L'intervento sulle attuali sedi FARMACAP assume dimensioni strutturali, laddove si dovesse ritenere lo sviluppo di azioni capaci di modificare il perimetro di attività delle stesse in ottica di rilancio competitivo. Il passaggio verso modelli di Farmacia dei servizi, siano essi orientati al settore socio-sanitario o a quello del wellness, richiede la ricerca di spazi fisici nei quali organizzare adeguatamente le innovazioni che si intende introdurre.

FARMACAP, in questi anni, ha sviluppato una serie di iniziative di comunicazione e marketing di un certo interesse sebbene, come si è avuto modo di accennare, siano risultate poco efficaci in considerazione del livello di competitività del settore.

In linea generale, le azioni di marketing effettivamente implementate, sono state progettate e realizzate in ottica emulativa a quelle similari che, in questi ultimi anni, hanno caratterizzato le strategie di comunicazione e marketing nelle Farmacie private.

Sebbene queste iniziative risultassero necessarie, al fine di mantenere visibilità sul mercato, è mancata una vera e propria strategia di marketing capace di valorizzare la vocazione specifica delle Farmacie FARMACAP.

In linea generale, è da definire un modello di comunicazione e marketing, anche legato alle caratteristiche della singola farmacia, promuovendo:

- La presenza delle nostre attività sui social;
- L'abbinamento di servizi con la vendita dei prodotti;
- La progettazione ed implementazione di modalità di collocazione dei prodotti negli scaffali a vista, all'interno della farmacia, al fine di promuovere i prodotti in coerenza con l'andamento degli acquisti.

LE AZIONI PER IL TRIENNIO 2025-2027



L'analisi del contesto di riferimento in cui opera FARMACAP, dei risultati conseguiti nel corso del triennio 2022-24 e dall'analisi ambientale condotta è possibile identificare le principali linee di azione sulle quali concentrare l'attenzione per il prossimo triennio. Si tratta di un'operazione che non può che prendere avvio dai risultati in corso di realizzazione nell'esercizio 2024 i quali segnano una confortante discontinuità rispetto al recente passato:

- 1) Il conto economico aziendale sta registrando, sebbene debba essere confermato a chiusura d'esercizio, un risultato positivo che, pur essendo di modesta entità, rappresenta un primo fattore di discontinuità a valle di una serie di risultati negativi consecutivi. In particolare, con riferimento al solo confronto con il 2023, si sta registrando un miglioramento dei conti di circa 2,1 milioni di euro pari a circa il 6,4% dell'ultimo valore della produzione (2023: € 33.100.000);
- 2) Nonostante la stagnazione del mercato dei farmaci venduti al pubblico e la forte competitività del settore, nel 2024 si registra un incremento delle vendite di circa il 6% rispetto al 2023. Il dato è tanto più significativo se si considera che, negli ultimi anni, lo stesso valore è diminuito sistematicamente in ogni esercizio;
- 3) Il settore Sociale sta attraversando una importante fase di consolidamento nel ruolo invertendo la percezione (storica) di linea a traino dell'area farmaceutica.

L'entusiasmo che deriva dai risultati appena evidenziati, tuttavia, va riconsiderato alla luce di segnali di criticità che, se non adeguatamente affrontati, potrebbero riportare FARMACAP in situazione di crisi. L'allarme maggiormente significativo, in questo senso, è senza dubbio rappresentato dall'aumento delle sedi in sofferenza.

In base a queste prime considerazioni, è ineludibile che le azioni siano di due tipologie:

- Azioni volte al consolidamento del risultato di equilibrio economico a parità di perimetro attuale di FARMACAP;
- Azioni di discontinuità volte al rilancio competitivo di FARMACAP. Queste ultime, oggetto di proposta nel presente documento, saranno successivamente approfondite per l'elaborazione di un Piano industriale specifico.

Le linee d'azione strategica del Piano 2025-2027 sono sintetizzabili come di seguito rappresentato:

1. Razionalizzazione, potenziamento e sviluppo dell'Area del Farmaco e Parafarmaco;
2. Potenziamento e sviluppo dell'Area Sociale;
3. Verso la Farmacia dei Servizi;
4. Sistemi e strumenti di gestione;
5. Governance aziendale;
6. Comunicazione e Marketing.

Razionale:

I buoni risultati in corso di perseguimento nel 2024, sono sostenuti dall'incremento delle vendite (+ 6% rispetto al 2023) e dall'incremento della marginalità (+ 2% rispetto al 2023). Il miglioramento di questa ultima è legata sia alla diversificazione del portafoglio prodotti offerto, spostato maggiormente sui prodotti parafarmaceutici a maggiore marginalità, e dalle innovazioni introdotte nelle politiche di approvvigionamento.

Per contro, come è stato evidenziato, è aumentato il numero di farmacie in sofferenza (fatturato inferiore a € 500k) riconducibile anche alla criticità legata alla progressiva riduzione delle unità di personale.

Al fine di assicurare il consolidamento dei buoni risultati conseguiti, occorre insistere sulle strategie in essere che, tuttavia, è necessario bilanciare con altre in grado di mantenere la competitività delle nostre sedi. In particolare, è necessario prevedere un recupero di risorse professionali che, in virtù delle politiche di vendita, potrebbero non essere esclusivamente concentrate sulla figura del Farmacista sebbene sia quest'ultima ad essere maggiormente in crisi.

La possibilità di ampliare il processo di diversificazione dei prodotti offerti richiede, oltre che interventi lato personale, una rivisitazione degli spazi a disposizione. La Farmacia moderna, infatti, si caratterizza per ampi spazi espositivi che, oltre alla modernizzazione del layout e degli arredi della farmacia, richiede spesso spazi aggiuntivi che, nell'ipotesi di rilancio competitivo di alcune farmacie, potrebbe determinare anche l'esigenza di ricerca di sedi più ampie. Tema, quest'ultimo, cogente in alcune delle sedi che ospitano i servizi Sociali laddove collocati in aree poco congrue alle esigenze dettate dalla tipologia dell'attività svolta.

I vincoli maggiormente significativi alla concreta realizzazione di questa linea di attività sono rappresentati dal reclutamento delle figure professionali necessarie e dagli investimenti ritenuti utili per adeguare spazi ed arredi. Atteso che la risposta, al superamento di tali vincoli, debba giungere dai risultati di gestione di FARMACAP e che l'attuale marginalità potrebbe essere non adeguata per realizzare progettualità ambiziose in tempi coerenti con le esigenze, si ritiene utile proporre anche un percorso di razionalizzazione della rete di offerta FARMACAP estrapolando dal modello della gestione diretta le sedi caratterizzate da risultati negativi di gestione e, al tempo stesso e per ragioni legate alla loro ubicazione logistica, a bassa capacità di rispondere ai bisogni sociali della popolazione di riferimento.

Azioni di consolidamento:

- 1. Incremento degli acquisti diretti:** nel 2024, gli acquisti diretti hanno rappresentato il 29% dei prodotti acquistati. Nella previsione del Piano 2022-24, l'obiettivo consisteva nel raggiungere il 40%. Si ritiene che tale previsione sia corretta e che l'obiettivo, nel corso del prossimo triennio, possa essere effettivamente raggiunto;
- 2. Ampliamento del portafoglio prodotti offerti:** un primo ampliamento nell'offerta di prodotti è già avvenuto nel periodo 2022-24. La quota di farmaco etico, tuttavia, risulta essere ancora stabile attorno al 60% (4 punti percentuali in più rispetto al dato delle farmacie a livello nazionale). Vi sono spazi di miglioramento significativi che, tuttavia, vanno analizzati per singola farmacia in base alla natura delle richieste di carattere locale. Gli ambiti di maggiore potenziale sviluppo, in questo senso, sembrano essere rappresentati dal farmaco generico, dagli integratori e dai prodotti di bellezza. In considerazione dei vincoli logistici, in assenza di strategie di discontinuità, la possibilità di ottenere ulteriori vantaggi da questa linea d'azione è limitata ad alcune sedi;
- 3. Personale:** la forte riduzione di personale avvenuta negli ultimi anni se, da un lato, ha favorito il perseguimento dell'equilibrio di bilancio (2024) dall'altro ha determinato situazioni di disservizio e riduzione degli orari di apertura che, almeno in parte, vanno compensati. Nel triennio 2025-2027, è necessario assicurare la sostituzione del personale uscente (quiescenza e dimissioni) e pianificare un percorso di incremento delle unità di personale che, tuttavia, deve essere strettamente vincolato a progettualità di incremento del fatturato presso la sede di destinazione;
- 4. Ammodernamento layout ed arredi:** è necessario pianificare, con la gradualità necessaria, la progressiva sostituzione degli arredi obsoleti, accompagnandola con il restyling degli spazi a disposizione, così come di alcuni impianti e tecnologie di base (frigoriferi, condizionatori, ecc ...). Si tratta di interventi necessari sia per il mantenimento della funzionalità delle strutture, sia per migliorare, attraverso l'ammodernamento del layout delle sedi, il livello di competitività. Come per il personale, anche in questo caso, le azioni di miglioramento saranno vincolate a specifiche progettualità legate all'attività da svolgere.

Azioni di discontinuità:

- 1. Potenziamento delle strutture ad elevata vocazione commerciale:** con riferimento alle Farmacie posizionate nell'area superiore della mappa di posizionamento già presentata (pag. 40), a partire da quelle a maggior soddisfacimento dei bisogni con fatturato più elevato, è ragionevole immaginare la possibilità di pianificare interventi utili per la loro trasformazione anche in ottica commerciale ad elevata competitività. A tale scopo, è necessario investire sugli spazi a disposizione, sul loro layout e incrementare il personale di vendita che, in considerazione della “nuova” vocazione commerciale, deve essere bilanciato tra farmacisti ed addetti alla vendita. Si tratta di una strategia che, per certi versi, potrebbe essere considerata ai margini della *mission* affidata ma, al tempo stesso, rappresenta un'opzione necessaria per assicurare le marginalità necessarie a sostegno delle sedi a basso contributo economico ed elevato grado di soddisfacimento dei bisogni sociali (quadrante basso a destra della stessa mappa). La valutazione di impatto economico-finanziario della presente linea d'azione, deve essere definita nell'ambito di specifico piano industriale;
- 2. Razionalizzazione rete di offerta:** Come previsto dalla DAC n. 35 del 15/05/2022 (punto 11, lettera a) in merito all'opportunità o meno di modificare l'attuale perimetro delle sedi territoriali di Farmacap, l'Azienda si rende disponibile, qualora ritenuto opportuno dal Socio Unico, per una valutazione puntuale dell'impatto economico di tale operazione. Le unità operative potenzialmente interessate dall'intervento di razionalizzazione della rete di offerta, rientrano nel quadrante in basso a sinistra dello schema rappresentato a pagina 42 del presente documento.

Stima degli impatti economici derivanti dalle azioni di consolidamento dell'Area Farmaco

	2024	2025	2026	2027	Arco Piano
Acquisti diretti	20,00%	+8,00%	+7,00%	+5,00%	40,00%
Parafarmaco	40,00%	+0,50%	+0,50%	+0,50%	41,50%
Marginalità	36,87%	+0,80%	+0,60%	+0,60%	38,87%
Personale		+€120.000	+€120.000	+€120.000	+€360.000
Ammortamenti		+€30.000	+€47.000	+€55.000	+€132.000

Razionale:

FARMACAP (Azienda Speciale Farmasociosanitaria Capitolina) nasce con una *mission* e una vocazione di carattere sociale che, in estrema sintesi, ha per oggetto l'attività economica di dispensazione dei farmaci e attività socio assistenziali in coerenza, questi ultimi, con i contenuti definiti dal Contratto di Servizio con Roma Capitale.

Scopo fondamentale, da cui la valenza della *mission* affidata, consiste nell'assicurare la dispensazione dei farmaci in aree della Città caratterizzate da deprivazione di servizi e disagio sociale, garantendo l'accesso alle cure, nel rispetto del principio di prossimità, laddove lo stesso servizio, gestito da operatori economici privati, non è svolto o risulta essere inadeguato rispetto ai bisogni.

La capillare presenza di sedi FARMACAP distribuite in tali territori, ha fatto ritenere utile abbinare a questa prima funzione, anche quella legata ad altri servizi, di natura esclusivamente sociale, quali telecompagnia/teleassistenza, consulenza psicologica, consegna farmaci, segretariato sociale ecc ... Quest'ultima funzione, progressivamente cresciuta, si articola presso 12 sedi FARMACAP ed è oggi integrata con una unità mobile che consente di raggiungere i cittadini in modo capillare sul territorio.

La vocazione sociale di FARMACAP, già base fondamentale legata alla dispensazione dei farmaci nelle aree disagiate, assume un valore particolarmente rilevante grazie all'integrazione con le funzioni definite dal Contratto di Servizio sebbene, ad oggi, rappresenti ancora un settore marginale dal punto di vista economico.

Il quadro dei bisogni sociali e socio-sanitari che emerge dall'analisi ambientale esterna, tuttavia, fa ritenere che l'area dei servizi sociali possa ulteriormente espandersi includendo nuove linee di attività, proprio grazie alla presenza della capillare rete delle sedi FARMACAP. Gli ampi spazi di potenziale crescita dell'area Sociale portano ad immaginare FARMACAP non tanto quale insieme di farmacie che operano nelle aree della Città a maggiore deprivazione di servizi dotata anche di un'appendice di funzioni sociali aggiuntiva ma, al contrario, quale Rete di Porte Sociali operante sul territorio che svolge anche la funzione di distribuzione dei farmaci.

Un terreno per testare il ruolo di Rete Sociale Metropolitana di FARMACAP, potrebbe essere rappresentato dal prossimo anno Giubilare nel quale la Città di Roma vedrà la presenza di milioni di pellegrini i quali esprimeranno, tra l'altro, un insieme di bisogni sociali rispetto ai quali FARMACAP può fornire risposte efficienti ed efficaci.

Azioni di consolidamento:

- 1. Continuità nella gestione del nuovo Contratto di Servizio:** nel 2024, è stato ridefinito il contenuto del Contratto di Servizio ampliandone, rispetto al recente passato, il perimetro e conseguentemente l'impegno economico. In ottica di continuità, nel triennio 2025-2027, proseguirà del gestione del contratto in essere con le risorse professionali attualmente coinvolte. Sul fronte investimenti, si rende necessario l'aggiornamento dei supporti software attualmente in uso;
- 2. Incremento dei progetti fuori Contratto:** in questi ultimi anni, si è registrato un incremento sistematico di avvio e gestione di iniziative sociali fuori Contratto. Nel corso del 2024, i progetti fuori contratto sono stati, ad oggi, 6 ed hanno determinato un fatturato complessivo di circa € 542.000, pari al 23,76% del fatturato dell'Area. I risultati conseguiti, sotto il profilo dell'attività svolta, sono stati estremamente positivi tanto che vengono riproposti, talora con interventi di ampliamento degli stessi, ogni esercizio. Benché si tratti di una linea di attività difficilmente pianificabile, anche il rinnovo di un progetto presuppone si verifichino una serie di condizioni esogene a FARMACAP, si ritiene fondamentale siano costantemente attenzionate per favorirne l'ulteriore sviluppo anche con committenti differenti da Roma Capitale. L'avvio di possibili nuove e aggiuntive iniziative, rispetto al passato, può comportare l'insorgere di nuovi costi che, tuttavia, saranno coperti dal valore economico dei progetti avviati. Per questa ragione, in questa sede, ci si è limitati a prevedere incrementi prudenziali di fatturato che, orientativamente, sono in grado di generare un margine aggiuntivo almeno in linea con l'attuale marginalità dell'Area.

Azioni di discontinuità (I):

1. Rete di Porte Sociali: Le Porte Sociali sono un punto di primo accesso in cui il cittadino potrà ricevere informazioni ed orientamento verso i Servizi Sociali e/o Sanitari. La loro funzione è quella di:

- ✓ fornire informazioni complete sui servizi;
- ✓ orientare il cittadino alle prestazioni e alle modalità di accesso;
- ✓ monitorare i bisogni e le risorse attraverso un ascolto attivo ed una capacità di filtro sulle richieste presentate (Analisi della domanda);
- ✓ promuovere all'esterno il servizio garantendone la visibilità sul territorio;
- ✓ costruire e sviluppare reti di partenariato;
- ✓ costruire azioni di cittadinanza attiva attraverso la sensibilizzazione al volontariato di quartiere;

Farmacap, con la sua rete di farmacie, è in grado di fornire un servizio capillare nel territorio di Roma Capitale, garantendo la presenza di punti informativi dislocati anche in aree distanti dai Servizi Sociali e Sanitari Territoriali. L'“Unità Mobile” consentirebbe, inoltre, la presenza del servizio anche in zone estremamente periferiche e scarsamente coperte da altri servizi.

2. Servizio Badanti: Farmacap si propone come Ente in grado di individuare e formare personale qualificato con la funzione di OSS o di Assistenza Domiciliare Leggera per assistere persone con disabilità, patologie croniche o anziani. L'obiettivo è quello di creare un albo di professionisti a disposizione di Enti pubblici e privati e dei cittadini stessi che possano garantire supporto in condizioni di disagio acuto o cronico. Molti cittadini spesso si rivolgono ai nostri sportelli sociali o contattano il nostro numero verde per essere indirizzati nella ricerca di badanti avendo come alternativa solo il passaparola, le parrocchie o Agenzie private;

Azioni di discontinuità (II):

3. Sportelli Inclusivi: I nostri attuali Sportelli Sociali potrebbero cambiare immagine specializzandosi per aree tematiche:

✓ **Sportello Migranti:**

- ✓ Assistenza sanitaria (rinvio ai servizi sanitari);
- ✓ Assistenza amministrativo-legale;
- ✓ Corsi di lingua per stranieri (in loco o con indirizzamento alle strutture);
- ✓ Accompagnamento per l'inserimento protetto per i minori nelle scuole;
- ✓ Ricerca di possibilità di inserimento lavorativo;
- ✓ Servizi di mediazione linguistica e culturale;
- ✓ Corsi di alfabetizzazione digitale;

✓ **Sportello di Inclusione Attiva:**

- ✓ Consulenza legale;
- ✓ Consulenza Psicologica;
- ✓ Consulenza Sociale;
- ✓ Formazione alla cittadinanza attiva di quartiere.

✓ **Sportello Giovani (16-29 anni):**

- ✓ Guida all'uso consapevole dei Social;
- ✓ Gruppi di aggregazione/incontro;
- ✓ Collaborazione con terzo settore per attività ludico ricreative (Lazio Young);

✓ **Sportello di sostegno alla genitorialità:**

- ✓ Gruppi di auto e mutuo aiuto;
- ✓ Gruppi di sostegno alla genitorialità;
- ✓ Gruppi di sostegno ai genitori con figli con disabilità fisiche e/o mentali;
- ✓ Sostegno ai *care giver* con attività di "solievo" e socializzazione per i familiari portatori di handicap.

Azioni di discontinuità (III):

4. **Atri ambiti di intervento:** l'analisi ambientale esterna, consente di individuare ulteriori aree di integrazione socio-sanitaria laddove insiste una carenza di servizi territoriali. Tali aree riguardano, in particolare, l'emergenza sociale correlata alla patologia clinica (patologie degenerative nella popolazione adulta, patologie psichiatriche e nuove dipendenze);
5. **Il Giubileo:** Farmacap si propone per gestire, in occasione del Giubileo, servizi di accoglienza e di orientamento dei Pellegrini che visiteranno la Capitale. Farmacap, inoltre, potrebbe rappresentare un punto di riferimento fondamentale per intercettare ed indirizzare bisogni di base, espressi dai visitatori, per affrontare problematiche semplici di salute.

Le azioni di discontinuità qui rappresentate, in modo non esaustivo, consentirebbero, qualora avviate, di estendere il perimetro di azione di FARMACAP, in base a specifiche progettualità ovvero mediante una integrazione al Contratto di Servizio, assicurando una gestione rapida ed efficiente delle problematiche e coprendo aree di intervento sociale spesso scoperte sul territorio della Città. Da un punto di vista economico, atteso che i costi sarebbero coperti da specifici progetti o dalla eventuale integrazione del Contratto di Servizio, offrirebbero la possibilità di incrementare il cash flow aziendale, oltre che la marginalità, consentendo un più rapido avvio delle iniziative di sviluppo e potenziamento di tutta l'azienda.

L'esplicitazione di impatti di natura economica, saranno formulati nell'ambito di specifico piano industriale in ragione dei contenuti che si riterrà di poter accogliere.

POTENZIAMENTO E SVILUPPO AREA SOCIALE

Struttura attuale del Conto Economico dell'Area Sociale

	SOCIALE Gen-Set 2024
Dato contabilità 30/09/2024	863.252,42
fatture da emettere al 30/09/2024	521.277,82
Totale Ricavi	1.384.530,24
Costi personale stimati	946.850,13
Costi per servizi stimati	214.721,52
Oneri diversi di gestione	628,63
Costo godimento stimati	77.043,14
Diff Ricavi – Costo	145.286,81
Margine %	10,49%

Stima incremento ricavi per Progetti Sociali fuori Convenzione in arco Piano

2025	2026	2027	Totale
+€ 100k	+€ 100k	+€120k	+€320k

Impatto economico adeguamento applicativi Area Sociale

	2025	2026	2027	Totale
Servizi		+€2.000		+€2.000
Ammortamenti	+€2.000			+€2.000

Razionale:

L'idea della farmacia dei servizi, nasce a valle di quanto accaduto nella recente pandemia da Sars-Cov2 quando, durante quel tragico periodo, le farmacie rimasero sempre aperte sia nella fase di diagnosi (effettuazione dei tamponi), che di prevenzione (vaccini). L'importante funzione sussidiaria al SSN svolte dalle farmacie e, parallelamente, il progressivo affermarsi della telemedicina, hanno fatto ritenere che le farmacie territoriali potessero ricoprire un ruolo strutturale nel SSN non più limitato, questa volta, a tamponi e vaccini (che comunque restano tra le attività previste) ma estesa ad una serie di prestazioni sanitarie, da ricondurre prevalentemente alla effettuazione di esami diagnostici "semplici" da refertare, successivamente, con il supporto di un partner clinico accreditato presso il SSN.

Su questo fronte, FARMACAP ha già avviato alcune linee di attività, non presenti in modo omogeneo presso tutte le sedi, e che sono effettuate in modo sporadico mediante l'organizzazione di giornate tematiche, finalizzate alla prevenzione di specifiche patologie, ovvero in ragione della richiesta occasionale di un paziente.

La possibilità di sviluppare, in modo strutturato ed esteso una linea di attività di tale natura è oggettiva e concreta. Così com'è oggettiva e concreto il contenuto sociale della stessa laddove rivolta a soggetti residenti in aree deprivate da servizi sanitari e alle fasce di popolazione più povere e fragili.

La difficoltà che il SSN affronta nell'assicurare risposte adeguate ai pazienti sono note, così come è oramai acclarato che la difficoltà dei pazienti cronici nell'accedere a prestazioni diagnostiche di controllo periodiche, determina spesso l'abbandono delle cure con conseguenze estremamente significative sulla progressione degenerativa delle patologie croniche che, aldilà dell'aumento degli accessi ai Pronto Soccorso e di ricoveri ospedalieri evitabili, generano disabilità e non autosufficienza. Per avere un'idea della problematica è sufficiente richiamare le evidenze epidemiologiche dalle quali emerge che solo dal 30 al 50% dei pazienti (a seconda della patologia da cui affetti) è aderente alla terapia farmacologica e al piano dei controlli diagnostici periodici.

Azioni di discontinuità:

1. **Progettazione ed avvio della farmacia dei servizi:** lo sviluppo di una linea di servizi diagnostici, eseguibili presso le sedi farmaceutiche e refertate in telemedicina, assume valenza significativa solo per volumi di attività elevati. A questo fine, è necessario prevedere la definizione di un modello di servizio che non può essere basato su richieste occasionali da parte delle persone interessate ma, piuttosto, miri alla continuità del rapporto affinché la farmacia rappresenti un “punto di riferimento” certo per il paziente che deve periodicamente sottoporsi a specifici controlli.

Oltre al modello di servizio, è necessario disporre di locali idonei per svolgere l'attività assicurando le forme di accoglienza e comfort normalmente previste per questa tipologia di servizio. In questo senso, è necessario selezionare attentamente le sedi FARMACAP in cui prevedere lo sviluppo delle funzioni connesse alla c.d. Farmacia dei Servizi e, quindi, identificare le modalità operative più adeguate per la loro implementazione. L'individuazione delle sedi FARMACAP nelle quali sviluppare la Farmacia dei Servizi, dovrà considerare:

- esistenza di una domanda locale disposta ad accedere alla farmacia per l'effettuazione di prestazioni normalmente richieste a strutture sanitarie;
- carenza di strutture sanitarie, a livello locale, già in grado di fornire risposte adeguate;
- disponibilità di spazi utili, presso le nostre sedi, per poter effettuare le prestazioni senza creare situazioni confliggenti con l'attività tipica della farmacia.

Alla luce delle caratteristiche logistiche delle nostre sedi, la disponibilità di spazi rappresenta il vincolo maggiormente significativo da aggredire. Solo poche sedi FARMACAP, infatti, sono dotate in tal senso. Laddove si ritenesse sviluppare la Farmacia dei Servizi in sedi non adeguatamente attrezzate, si tratta di valutare l'opportunità di identificare spazi aggiuntivi a quelli già esistenti ovvero di ricercare nuove ed adeguate sedi.

La valutazione dei possibili impatti economico-finanziari derivanti dallo sviluppo di questa specifica linea d'azione, saranno oggetto di specifico Piano Industriale.

Razionale:

Nel corso del triennio 2022-24, sono state avviate iniziative volte a sviluppare una prima forma di contabilità industriale che, in effetti, ha consentito di ottenere un primo dato analitico per farmacia che, volto a valutare il grado di equilibrio economico di singola struttura, non ha ancora assunto forma di sistema contabile.

La possibilità di disporre di elementi conoscitivi analitici è assolutamente necessario poiché, qualunque sia la linea strategica di FARMACAP, un sistema di obiettivi non verificabili in modo puntuale e tempestivo non può davvero essere considerato come tale.

Il monitoraggio della gestione, va strutturato sia con riferimento all'andamento economico dell'azienda e delle sue articolazioni operative ma, anche, per il monitoraggio continuativo delle vendite.

Il sistema di controllo, sarà propedeutico anche al fine di sviluppare:

- 1) il sistema di valutazione delle performance, sia gestionali, sia delle strategie di marketing e comunicazione;
- 2) il modello di programmazione legato all'assegnazione di risorse professionali.

Azioni:

- 1. Realizzazione del Sistema di monitoraggio:** acquisizione di un “aggregatore” dei diversi flussi gestionali esistenti in FARMACAP al fine di ottenere:
 - un sistema di contabilità industriale dotato di un sistema di reportistica standard, con cadenza mensile, integrato con “incident report” da generare al verificarsi di determinate situazioni predefinite;
 - un sistema di monitoraggio continuo delle vendite al fine di poter analizzare l’andamento, anche quotidiano, delle stesse articolate per farmacia e categorie merceologiche, fino alla possibilità di analizzare i singoli articoli oggetto di vendita, favorendo comparazioni temporali e spaziali;
- 2. Progettazione di un sistema di valutazione delle performance:** il perseguimento della strategia, si rende possibile articolando la stessa in sotto-obiettivi da affidare alle varie componenti dell’azienda. Il sistema di valutazione delle performance, oltre ad avere per oggetto la gestione delle diverse articolazioni aziendali, dovrà essere costruito allo scopo di verificare la bontà delle azioni organizzative, di marketing e comunicazione adottate al fine di poter riorientare tempestivamente la gestione complessiva;
- 3. Elaborazione di un modello di valutazione del fabbisogno di personale:** in considerazione delle dichiarate carenze di personale e, al tempo stesso, di sviluppare strategie di consolidamento ed espansive, si rende indispensabile disporre di uno strumento in grado di stimare il fabbisogno di personale nelle diverse sedi e per gestire con la necessaria flessibilità gli orari di lavoro con l’esigenza di copertura degli orari di funzionamento delle farmacie.

La realizzazione della presente linea d’azione, presuppone un investimento iniziale, legato all’acquisizione dell’aggregatore di dati e generatore di report e, in prospettiva, l’acquisizione di servizi di formazione e consulenza.

Impatto economico acquisizione applicativi a supporto della funzione di controllo

	2025	2026	2027	Totale
Servizi		+€13.000		+€13.000
Ammortamenti	+€8.000			+€8.000

Razionale:

La necessità di realizzare un risultato economico finanziario in area positiva, ha determinato, nel recente passato, una forte centralizzazione dei processi decisionali. Il rafforzamento del ruolo degli uffici centrali di FARMACAP ha evidentemente consentito di ottenere un risultato economico aziendale coerente con la necessità di non essere più dipendente, per le risorse di funzionamento, da Roma Capitale ma, al tempo stesso, ha prodotto una serie di criticità da affrontare:

- a) scarso coinvolgimento dei Direttori di Farmacia nelle scelte strategiche e tattiche con conseguente demotivazione di questi ultimi e, inevitabilmente dei loro collaboratori;
- b) disallineamento tra scelte centrali ed esigenze locali con conseguente deresponsabilizzazione sui risultati.

È quindi importante l'avvio di una stagione di forte coinvolgimento della “line” produttiva assicurando loro spazi decisionali che, anche in virtù dei risultati conseguiti, potranno avere ambiti di autonomia crescenti. In questo senso anche la possibilità di identificare figure di raccordo per gruppi di farmacie finalizzato a promuovere l'idea di Sistema piuttosto di quello di coinquilini all'interno dell'Azienda.

È urgente, anche in ragione del cambiamento di governance, progettare ed implementare una prima forma di meccanismo incentivante per il personale strettamente legato ai risultati aziendali e di singola farmacia.

Azioni:

- 1. Revisione del modello organizzativo:** l'assetto organizzativo di FARMACAP si caratterizza come modello verticale, a silos, con un'unica figura dirigenziale (il Direttore Generale) deputata all'amministrazione delle diverse unità operative (sedi delle farmacie) oltre che i servizi centrali. Il modello attuale ha favorito la segregazione delle competenze e un modello di gestione prevalentemente di carattere burocratico (dall'amministrazione centrale verso le sedi operative territoriali). Al fine di recuperare il senso di squadra che deve permeare il modello di offerta, di carattere reticolare distribuito sul territorio, si rende necessario promuovere un assetto a valenza matriciale con l'individuazione, tra la figura del Direttore Generale e le unità operative, di posizioni di raccordo intermedie maggiormente capaci di cogliere le esigenze locali e trasmetterle tempestivamente verso l'amministrazione centrale. Si ritiene necessario, tra l'altro, prevedere l'introduzione di una o più figure dirigenziali e la funzione di marketing;
- 2. Progettazione ed implementazione del sistema premiante:** l'introduzione di strumenti di controllo più sofisticati, consente di sviluppare sistemi di valutazione delle performance e, di conseguenza, rende possibile prevedere l'introduzione del sistema premiante per il personale. Il modello da elaborare dovrà essere, in ogni caso, vincolato alla marginalità aziendale;
- 3. Formalizzazione di procedure certe:** l'adozione di un modello organizzativo più articolato, rispetto a quello attuale, impone l'introduzione delle principali procedure descrittive il funzionamento dell'Azienda. In particolare saranno formalizzate quelle relative alla gestione del ciclo passivo, del ciclo attivo e della gestione del personale.

Impatto economico per inserimento nuove figure professionali

	2025	2026	2027	Totale
Personale	+€190.000			+€190.000
Sistema premiante				tbd

Con riferimento all'impatto economico derivante dall'implementazione del sistema premiante non sono state formulate stime poiché tema da affrontare con le OO.SS.

Tuttavia è possibile anticipare che l'impatto sarà misurato in percentuale rispetto alla marginalità aziendale sole e se positiva.

In questo senso, i valori economici esposti nello sviluppo complessivo del Piano vanno letti al **lorido** dell'impatto che deriverà dal sistema premiante che sarà introdotto a partire dall'esercizio 2025.

Razionale:

In questi anni, anche con l'obiettivo di contenere gli effetti derivanti da una forte competitività del mercato delle farmacie, FARMACAP ha avviato una serie di iniziative di marketing e comunicazione utili a consolidare il suo posizionamento.

Come si è avuto modo di osservare, per quanto ben strutturate, le politiche di marketing e comunicazione non hanno generato l'effetto atteso poiché è ineludibile che, laddove la sede FARMACAP copre un bisogno sociale connesso alla distribuzione del farmaco, comunicazione e marketing hanno funzioni meramente informative e di condivisione con il cittadino dei benefici delle politiche di scontistica di cui gode l'Azienda. Laddove la sede FARMACAP è ubicata in un territorio a forte competitività, politiche di marketing sovrapponibili a quelle promosse dalle farmacie private, generano comunque effetti deboli perché, in effetti, è più debole il messaggio veicolato rispetto a quello dei competitori.

Alla luce delle considerazioni appena sviluppate, si ritiene fondamentale che la politica di marketing e comunicazione di FARMACAP, oltre a basarsi sulle iniziative già avviate che si considerano irrinunciabili, debba essere costruita sugli elementi distintivi che la rendono unica rispetto ai competitori. In questo senso, pertanto, è fondamentale rafforzare l'immagine di ruolo sociale di FARMACAP quale fattore vocazionale fondamentale. Per il cittadino deve essere importante rivolgersi a FARMACAP perché, con tale gesto, sostiene un'azienda che assicura beni e servizi fondamentali laddove altre farmacie non ritengono opportuno investire.

Azioni:

- 1. Affinamento delle politiche commerciali tradizionali:** gli strumenti di controllo che saranno implementati, consentiranno di analizzare in modo puntuale le vendite e, di conseguenza, identificare con maggior precisione le iniziative promozionali maggiormente di successo, così come l'identificazione di campagne che rispondono a strategie di carattere locale da concordare con i singoli Direttori di Farmacia;
- 2. Abbinamento sempre più stretto tra vendita di beni e servizi:** il portafoglio prodotti/servizi di FARMACAP, sebbene con una serie di limiti operativi, è già ampio. Oltre al prodotto per la salute e/o il benessere, vi sono le campagne di prevenzione, le prestazioni di diagnostica semplice e i servizi assicurati nelle sedi ove è presente l'Area Sociale. Pur essendo le diverse linee di attività veicolate nella medesima sede, è ancora scarsa la capacità di generare sinergia legando sempre più il concetto di servizio all'offerta di prodotti sanitari. Anche l'avvio di iniziative promozionali organizzate da soggetti terzi nei locali della Farmacia, non sono organizzati allo scopo di creare il legame essenziale servizio-prodotto. Si tratta di un ambito d'azione sul quale intervenire successivamente all'effettuazione di analisi e valutazioni sulle correlazioni possibili per, successivamente, dispiegare una serie di iniziative che dovranno coinvolgere, oltre al farmacista, altre figure professionali e, quando necessario, partner esterni;
- 3. Piano di comunicazione per il cambio integrale dell'immagine Farmacap:** facendo perno sul modello di comunicazione multicanale già impostato, l'obiettivo consiste nel formulare un vero e proprio piano di comunicazione finalizzato a "raccontare FARMACAP" e il ruolo sociale svolto. Il progetto sarà caratterizzato da filmati e podcast che, con il coinvolgimento dei nostri professionisti e, se possibile, dei nostri utenti dovrà stimolare nei cittadini quel senso di empatia che li potrà portare a scegliere FARMACAP perché "Social-e".

Si stima che l'impatto economico annuo per lo sviluppo della comunicazione e del marketing, in arco piano, sia di circa € 60.000.

LO SVILUPPO ECONOMICO DEL PIANO (AZIONI DI CONSOLIDAMENTO)

	Nuovo Preconsuntivo 2024	Proiezione 2025	Delta 2025-24	Proiezione 2026	Delta 2026-2025	Proiezione 2027	Delta 2027-2026
A) Valore della Produzione							
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	€ 34.988.577	€ 35.841.791	2,44%	€ 36.596.868	2,11%	€ 37.392.795	2,17%
Ricavi Farmacie	€ 31.986.044	€ 32.736.533	2,35%	€ 33.390.207	2,00%	€ 34.064.709	2,02%
Ricavi Servizi Sociali	€ 2.280.914	€ 2.380.914	4,38%	€ 2.480.914	4,20%	€ 2.600.914	4,84%
Ricavi Recup	€ 90.835	€ 93.560	3,00%	€ 94.963	1,50%	€ 96.388	1,50%
Altri ricavi da vendite	€ 630.784	€ 630.784	0,00%	€ 630.784	0,00%	€ 630.784	0,00%
Altri ricavi, proventi vari e sopravvenienze	€ 229.500	€ 229.500	0,00%	€ 229.500	0,00%	€ 229.500	0,00%
Totale Valore della Produzione	€ 35.218.077	€ 36.071.291	2,42%	€ 36.826.368	2,09%	€ 37.622.295	2,16%
B) Costi della produzione							
Materie prime e prodotti finiti	€ 19.390.075	€ 19.571.617	0,94%	€ 19.771.083	1,02%	€ 20.040.623	1,36%
Servizi	€ 2.429.485	€ 2.660.959	9,53%	€ 2.815.788	5,82%	€ 2.910.262	3,36%
Godimento di beni di terzi	€ 1.760.283	€ 1.795.489	2,00%	€ 1.831.398	2,00%	€ 1.868.026	2,00%
Personale	€ 10.522.000	€ 10.880.401	3,41%	€ 11.054.803	1,60%	€ 11.230.077	1,59%
Subtotale Costi della produzione	€ 34.101.843	€ 34.908.466	2,37%	€ 35.473.073	1,62%	€ 36.048.988	1,62%
Ammortamenti e svalutazioni	€ 348.000	€ 353.115	1,47%	€ 365.230	3,43%	€ 420.230	15,06%
Variazione rimanenze	€ 0	€ 0		€ 0		€ 0	
Accantonamento per rischi ed oneri							
Oneri diversi di gestione	€ 693.893	€ 699.710	0,84%	€ 720.701	3,00%	€ 742.322	3,00%
Totale Costi della produzione	€ 35.143.736	€ 35.961.291	2,33%	€ 36.559.004	1,66%	€ 37.211.540	1,78%
Differenza tra Valore e Costi della produzione	€ 74.341	€ 110.000	47,97%	€ 267.364	143,06%	€ 410.755	53,63%
C) Proventi e oneri finanziari	-€ 58.551	-€ 60.000	2,47%	-€ 61.475	2,46%	-€ 61.475	0,00%
Interessi passivi bancari							
Interessi passivi di mora							
Altri							
D) Rettifiche di valore e di attività e passività finanziarie							
E) Proventi e oneri straordinari	€ 8.707	€ 140.000					
Risultato prima delle imposte	€ 24.497	€ 190.000	675,61%	€ 205.890	8,36%	€ 349.280	69,64%
Imposte sul reddito di esercizio							
Utile o perdita di esercizio	€ 24.497	€ 190.000	675,61%	€ 205.890	8,36%	€ 349.280	69,64%

A fronte dei risultati previsionali dell'anno 2024, si è proceduto allo sviluppo prospettico, per gli anni dal 2025 al 2027, dei risultati economici derivanti dalle azioni di consolidamento.

La ratio dell'elaborazione, sempre improntata a criteri di prudenzialità, prevede un incremento dei **Ricavi Farmacia** pari al 2,35% nell'anno 2025, al 2% nel 2026 e al 2,02% nel 2027; la previsione prudenziale sui ricavi, notevolmente inferiori rispetto all'incremento registrato nei primi 9 mesi dell'anno 2024 (circa il 5,81%), è dovuta all'esigenza di considerare la competitività del mercato e la singolarità dell'esercizio 2024 rispetto ai precedenti.

Altro elemento degno di nota è la previsione dell'incremento dei **Ricavi dei Servizi Sociali** in un'ottica di consolidamento e rafforzamento dei progetti in essere con Roma Capitale ed il Dipartimento delle Politiche Sociali. Questo, non solo per motivazioni di sviluppo economico per Farmacap, ma anche e soprattutto per garantire alla cittadinanza romana servizi e assistenza sempre più capillare soprattutto per le fasce disagiate della popolazione.

I **Costi per materie** seguono l'andamento dei ricavi per la vendita di prodotti, ma con una crescita non proporzionale a quest'ultimi in virtù della maggiore marginalità attesa per il potenziamento ed il miglioramento delle condizioni commerciali nei rapporti con i fornitori.

Per i **Costi per servizi** l'esposizione maggiore è prevista per l'anno 2025 che include l'eventuale adeguamento del valore dei buoni pasto aziendale (da valutare con le OO.SS) e l'internalizzazione della funzionalità di Marketing.

Per garantire i livelli di Ricavi sopra esposti, è stato previsto un aumento graduale del **Costo per il personale**, più intenso nell'anno 2025, dovuto alla previsione dell'assunzione di nuovi farmacisti, di nuove figure professionali e alla definizione di un sistema premiante basato su criteri di produttività.

Gli **Ammortamenti** per il 2025 beneficiano da un lato dell'effetto positivo della cessione dei tre immobili no-core dall'altro sono comprensivi delle quote previste dalle azioni di consolidamento/adeguamento. Per gli anni successivi sono state considerate le quote per l'ammodernamento dei locali, per l'adeguamento degli applicativi sia del settore farmaceutico che del settore sociale.

SINTESI – PIANO DI RISANAMENTO 2022-2024

AMBITI DI INTERVENTO	LE AZIONI PREVISTE	BENEFICIO ATTESO	EFFETTO AVUTO
ESPOSIZIONE FINANZIARIA	- Intervento finanziario di Roma Capitale;- Alienazione del patrimonio	- 500k di minor oneri finanziari e interessi moratori; - Riduzione Imposte per circa € 50k - € 3.626.442 con riduzione esposizione finanziaria; - Altri Ricavi Straordinari per 1.000k; - Riduzione costi per ammortamento per circa € 132k; - Riduzione Imposte per circa € 50k	- L'intervento finanziario da parte di Roma Capitale si è concretizzato con un ritardo di 10 mesi, impattando negativamente anche nei rapporti con i fornitori mancando l'affidabilità nei pagamenti; - La cessione degli Immobili no-core non è stata perfezionata per assenza di acquirenti
CRITICITA' NEL SETTORE FARMACEUTICO	- Ampliamento portafoglio prodotti Parafarmaco;- Avvio iniziative	- Incremento di Marginalità; - Incremento di Fatturato; - Razionalizzazione degli acquisti	- Gli Incassi delle Farmacie non hanno registrato l'incremento previsto per una serie di fattori (aumento del n. di farmacie private - Politiche di Marketing con scarso impatto sulle vendite - difficoltà a reclutare farmacisti - parziale ampliamento di vendita dei prodotti Parafarmaco); - Le Azioni previste sul fronte "acquisti" hanno generato un miglioramento del margine
CRITICITA' NEL SETTORE SOCIALE	- Stipula del Nuovo Contratto di Servizio con Roma Capitale; - Sperimentazione nuovi servizi fuori Convenzione	- Miglioramento rapporti costi/ricavi; - Ampliamento dei servizi offerti	- Il Contratto di Servizio è stato stipulato solo a Febbraio 2024 determinando minori Ricavi per circa 500k per gli esercizi 2022-2023; - I nuovi servizi fuori Convenzione di fatto sono stati implementati solo nel corso del 2023/2024
ORGANIZZAZIONE E PATRIMONIO PROFESSIONALE	- Implementazione Sistemi e Strumenti di Gestione; - Sviluppo di un Piano Annuale di Formazione; - Azioni di Change Management	- Report coordinati per un miglior controllo/governance dell'Azienda; - Rafforzamento del senso di appartenenza all'Azienda	- La carenza di risorse finanziarie ha di fatto non consentito l'implementazione dei Sistemi Gestionali; - Si è proceduto ad effettuare Corsi di Formazione, principalmente per le figure apicali, che però non hanno prodotti i risultati attesi

SINTESI – PIANO DI RISANAMENTO 2025-2026

AMBITI DI INTERVENTO	AZIONI DI CONSOLIDAMENTO	AZIONI DI DISCONTINUITA'
RAZIONALIZZAZIONE, POTENZIAMENTO E SVILUPPO DELL'AREA DEL FARMACO E PARAFARMACO	- Incremento degli Acquisti Diretti; - Ampliamento del portafoglio prodotti offerti; - Previsione di un percorso di incremento delle unità di personale (principalmente farmacisti); - Ammodernamento layout ed arredi	- Potenziamento delle strutture ad elevata vocazione commerciale; - Eventuale razionalizzazione della rete di offerta con l'affidamento in concessione di alcune Farmacie secondo indicazioni di Roma Capitale
POTENZIAMENTO E SVILUPPO AREA SOCIALE	- Continuità nella gestione del Nuovo Contratto di Servizio; - Incremento dei Progetti fuori Contratto (sia con soggetti Pubblici che con soggetti Privati)	- Formazione di una rete di Porte Sociali; - Attivazione Servizio Badanti; - Sportelli Inclusivi (Migranti, Giovani, Sostegno alla Genitorialità ecc); - Servizi di accoglienza per il Giubileo
VERSO LA FARMACIA DEI SERVIZI	- Rafforzamento delle linee di attività ad oggi non presenti in modo omogeneo presso tutte le Farmacie (Tamponi, Vaccini, Analisi capillare, ECG)	- Progettazione ed avvio della Farmacia dei Servizi con lo sviluppo di una linea di Servizi Diagnostici eseguibili presso le Farmacie anche la fine di alleggerire il SSN nell'assicurare risposte adeguate agli utenti
SISTEMI E STRUMENTI DI GESTIONE	- Rafforzamento delle iniziative sviluppate per una prima forma di Contabilità Industriale	- Realizzazione di un Sistema di Monitoraggio; - Realizzazione di un sistema di valutazione delle Performance; - Elaborazione di un modello di valutazione del fabbisogno di personale
GOVERNANCE AZIENDALE		- Revisione del modello organizzativo attualmente eccessivamente verticale e con un'unica figura dirigenziale (Direttore Generale); - Progettazione ed implementazione di un sistema premiante per il personale; - Formalizzazione delle procedure
COMUNICAZIONE E MARKETING	- Rafforzamento delle Politiche di Marketing già adottate "per emulazione con i Privati" ma che non hanno prodotto i risultati attesi	- Affinamento delle politiche commerciali tradizionali; - Abbinamento sempre più stretto tra vendita di beni e servizi; - Piano di comunicazione per il cambio integrale dell'immagine di Farmacap

SINTESI – LE PRINCIPALI VOCI DI C.E.

	Preconsuntivo 2024		2025		2026		2027	
	Valore	Variazione %	Valore	Variazione %	Valore	Variazione %	Valore	Variazione %
Ricavi farmacie	+ 2.067.671	+6,91%	+ 750.489	+2,35%	+ 653.674	+2,00%	+ 674.502	+2,02%
Ricavi Servizio Sociale	+ 668.436	+41,45%	+100.000	+4,38%	+100.000	+4,20%	+120.000	+4,84%
Materie Prime e Prodotti Finiti	-46.111	-0,24%	+ 181.542	+0,94%	+ 199.466	+1,02%	+ 269.540	+1,36%
Costi per Servizi	+ 42.119	+1,76%	+ 231.474	+9,53%	+ 154.829	+5,82%	+ 94.474	+3,36%
Costi Personale	-285.635	-2,64%	+ 358.401	+3,41%	+ 174.402	+1,60%	+ 175.274	+1,59%
Ammortamenti e Svalutazioni	+ 53.998	+18,37%	+ 5.151	+1,47%	+ 12.115	+3,43%	+ 55.000	+15,06%