
ROMA CAPITALE



PIANO-PROGRAMMA E BUDGET ECONOMICO AZIENDALI PER IL TRIENNIO 2026-2028

Sommario

1. PREMESSA	4
2. LE AZIENDE SPECIALI (art. 114 TUEL).....	6
3. FARMACAP	8
3.1 CHI SIAMO	8
3.2 DOVE SIAMO	11
3.3 IL SETTORE SOCIALE	12
3.4 COSA PENSANO DI NOI: LA VALUTAZIONE DEL SERVIZIO	16
4. IL MERCATO FARMACEUTICO E IL CONFRONTO CON FARMACAP	18
5. L'ESERCIZIO 2025: CONSUNTIVO 2025 E SINTESI DELLE AZIONI REALIZZATE.....	22
5.1 CONSUNTIVO DELL'ESERCIZIO 2025	23
5.2 SINTESI DELLE AZIONI INTRAPRESE NEL 2025	35
6. ANALISI AMBIENTALE DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO	39
6.1 I BISOGNI SANITARI DELLA POPOLAZIONE	40
6.2 L'EVOLUZIONE DELLE FARMACIE AL PUBBLICO	42
6.3 IL MERCATO DEL LAVORO E IL FABBISOGNO DI PERSONALE IN FARMACAP	43
7. DALL'ANALISI AMBIENTALE ALLA FORMULAZIONE DI UNA VISION E DELLA STRATEGIA PER IL FUTURO	49
7.1 POSIZIONAMENTO STRATEGICO E VISION FARMACAP	50

7.2 LA MAPPA STRATEGICA DI FARMACAP	63
8. IL PIANO PROGRAMMA 2026-2028 E BUDGET ECONOMICO PER IL TRIENNIO	81
8.1 LA STRUTTURA DEL PIANO PROGRAMMA 2026-27	82
8.2 LE AZIONI DELLA PROSPETTIVA “CRESCITA E SVILUPPO”	83
8.3 LE AZIONI DELLA PROSPETTIVA “PROCESSI INTERNI”	91
8.4 LE AZIONI DELLA PROSPETTIVA “CITTADINO E STAKEHOLDER”	101
8.5 IL BUDGET ECONOMICO TRIENNALE (2026-2028)	109
8.6 MODIFICA DEL PERIMETRO FARMACAP: REAZIONALIZZAZIONE DEL NUMERO DI SEDI.....	116
8.7 CESSIONE DEGLI IMMOBILI “NO CORE”	122

1. PREMESSA

L'esercizio 2024 ha chiuso il triennio del "Piano di Risanamento" che, come noto, è terminato con un risultato di bilancio positivo. Il 2025 ha aperto il nuovo corso di un periodo di programmazione che, alla base, ha posto il tema della riqualificazione e del rilancio di Farmacap. Esercizio, tra l'altro, caratterizzato dall'inserimento del nuovo management aziendale.

Parecchie sono state le linee d'azione avviate nel corso del 2025. Molte di queste hanno riguardato il tema del personale che è stato affrontato sia attraverso interventi regolatori, come il Contratto Integrativo Aziendale (gennaio 2025) e l'introduzione di sistemi incentivanti (Farmacia dei Servizi e Vendite, rispettivamente settembre e novembre 2025), sia attraverso una sistematica azione di integrazione dell'organico. È stato introdotto il nuovo sistema di monitoraggio dell'attività, in parte ancora in via di perfezionamento, ed è stato varato il nuovo assetto organizzativo con l'inserimento della figura del Direttore Operativo. Lato investimenti, richiamando solo quelli maggiormente rilevanti, si è proceduto all'apertura della nuova sede "Malaga" presso il Centro Commerciale di EURoma 2 (21 novembre 2025) ed è in fase di trasferimento la sede di Corviale (previsto per il mese di giugno 2026). Interventi che, assieme a quelli riguardanti la progressiva ottimizzazione dei processi interni, non esprimono ancora tutto il loro potenziale sui risultati di bilancio, ancora in divenire, sia perché fisiologicamente gli investimenti, inclusi i costi ad essi connessi, anticipano i risultati positivi che possono essere riscontrati solo nel prossimo futuro, sia perché Farmacap era ed è un'azienda che, provenendo da un lungo periodo di contenimento dei costi, mantiene situazioni di criticità la cui soluzione può essere apprezzata solo nel medio termine.

Il 2025 e, con ogni probabilità, anche il 2026, infatti, devono essere considerati come esercizi di transizione verso il futuro dove, più che il risultato economico del singolo esercizio considerato, deve prevalere l'idea di investimento. In questo senso, anche l'impegno nella proposizione di nuove linee guida per il Contratto di Servizio che, recentemente approvate dal Consiglio Comunale, consentiranno di definire un nuovo Contratto di Servizio maggiormente in grado di valorizzare il ruolo di Farmacap come rete di Farmacie intese come punti di riferimento sociosanitari di prossimità per la popolazione del Comune di Roma. Il 2025, infatti, è anche l'anno della consapevolezza delle potenzialità dell'azienda ma, al tempo stesso, dei suoi limiti e degli interventi necessari per il loro superamento in ottica di rilancio.

Alla luce di queste premesse, il Piano Programma 2026-28 è stato costruito in considerazione dell'esigenza di definire un quadro strategico di riferimento che, per sua natura, ha un orizzonte temporale più ampio del triennio di riferimento ma, al contempo, ha il pregio

di identificare l'insieme delle azioni che, progressivamente e in base alle evidenze di bilancio, dovranno essere sviluppate al fine di assicurare a Farmacap una prospettiva reale di rilancio in un mercato estremamente competitivo. È quindi in base ai contenuti della strategia generale, facendo riferimento agli elementi conoscitivi certi disponibili che si è proceduto alla formulazione del Piano Programma 2026-28 e ai relativi budget per singolo esercizio considerato.

Va da sé che, in considerazione dell'estrema fluidità del contesto ambientale di riferimento, il 2026 dovrà essere monitorato in modo costante e il budget dovrà essere oggetto di interventi correttivi che, facendo riferimento ai fenomeni gestionali maggiormente rilevanti, riguarderanno l'eventuale approvazione del nuovo Contratto di Servizio, il rinnovo contrattuale di settore, la cessione degli immobili "no core" e, in ultima analisi, il perfezionamento del percorso di razionalizzazione del perimetro delle farmacie gestite che, come già approvato con il Piano Programma 2025-27, prevede la cessione di cinque sedi operative. Il perfezionamento dei processi di alienazione delle 5 farmacie e degli immobili "no core" è prevista entro il primo semestre 2026.

2. LE AZIENDE SPECIALI (art. 114 TUEL)

Natura giuridica:

- Organismo di diritto pubblico e ente strumentale dell'Ente Locale;
- In termini sostanziali è un ente pubblico economico;
- Svolge attività di rilievo pubblico ma con modalità proprie dell'attività d'impresa.

Regime fiscale e normativo:

- Soggetta a tassazione quando genera reddito imponibile;
- Tenuta al rispetto del Codice dei Contratti Pubblici (normativa sugli appalti);
- Riconoscimento giurisprudenziale della natura imprenditoriale (Cass. 12654/1997).

Caratteristiche principali:

- Ente strumentale dell'Ente Locale: gestisce servizi di rilevanza economica;
- Personalità giuridica propria: iscrizione al Registro delle Imprese;
- Autonomia patrimoniale: capitale di dotazione conferito dall'Ente Locale;
- Organi propri:
 - ✓ Organi di governo (di nomina dell'Ente Locale);
 - ✓ Organi di controllo indipendenti;
 - ✓ Direttore con responsabilità gestionale;
- Direzione e vigilanza dell'Ente Locale: definizione indirizzi, approvazione atti fondamentali, verifica risultati;
- Autonomia imprenditoriale nelle attività non riservate all'Ente;
- Obbligo di economicità, efficacia, efficienza e pareggio di bilancio.

Programmazione e bilancio:

- Documenti da sottoporre al Consiglio Comunale:
 - ✓ Piano-programma;
 - ✓ Budget economico triennale;
 - ✓ Bilancio di esercizio;
 - ✓ Piano degli indicatori di bilancio.

Partecipazioni societarie:

- Può partecipare a società di capitali, nel rispetto dei limiti funzionali e dell'evidenza pubblica nella scelta del partner.

Trasformazioni societarie:

- Possibile trasformazione dell'Azienda Speciale in società di capitali (art. 115 TUEL);
- Ammessa anche la trasformazione in senso inverso, da società di capitali a Azienda Speciale (art. 2500-septies c.c.).

Vincoli economico-finanziari:

- Disavanzi non riconoscibili come debiti fuori bilancio salvo casi previsti da statuto o convenzioni;
- Divieto di accollo del deficit in fase di liquidazione;
- Divieto di soccorso finanziario a fondo perduto in caso di perdite strutturali e mancanza di piano industriale.

Obbligo di liquidazione (art. 1, c. 555, L. 147/2013)

- Liquidazione obbligatoria se l'Azienda Speciale presenta un risultato negativo in 4 esercizi su 5;
- La procedura va avviata entro 6 mesi dall'approvazione dell'ultimo bilancio;
- Mancato avvio → nullità degli atti successivi e responsabilità erariale dei soci.

3. FARMACAP

3.1 CHI SIAMO

L'Azienda Speciale Farmasociosanitaria Capitolina – FARMACAP viene istituita alla fine del 1997 con la Delibera del Consiglio Comunale n. 5 del 29 gennaio 1997, trasformando le 29 farmacie comunali dal precedente modello di “servizio in economia” ad Azienda Speciale autonoma, secondo quanto previsto dalla legge 8 giugno 1990 n. 142. Questa trasformazione ha segnato il passaggio da una gestione amministrativa diretta a una gestione imprenditoriale pubblica, dotata di maggiore flessibilità operativa e capacità organizzativa.

L'Azienda, nel quadro degli indirizzi definiti dal Consiglio Comunale, promuove ogni forma possibile di partecipazione consultiva dei cittadini e degli utenti, coinvolgendoli nel monitoraggio del funzionamento, della qualità e dell'accessibilità dei servizi erogati. In quanto gestore di servizi pubblici essenziali, FARMACAP garantisce prestazioni fondamentali a tutela dei diritti costituzionali delle persone, con particolare attenzione alla tutela della salute, alla non discriminazione e al principio di universalità del servizio pubblico.

Le attività svolte da FARMACAP possono essere ricondotte principalmente a due aree:

1. Attività economica e commerciale:

- Dispensazione di farmaci e prodotti sanitari attraverso la rete delle farmacie comunali;
- Gestione di attività economiche correlate, garantendo al tempo stesso un equilibrio tra sostenibilità economica e finalità sociale.

2. Attività socio-assistenziale e di prossimità:

- Servizi di telecompagnia e teleassistenza, rivolti soprattutto a persone fragili, anziani e soggetti soli.
- Servizi di prossimità tramite sportelli sociali:
 - ✓ consulenze psicologiche;
 - ✓ consegna domiciliare dei farmaci;
 - ✓ segretariato sociale e supporto per il disbrigo di pratiche;

- ✓ Attività Recup e gestione di specifici progetti sociali; in passato l'Azienda ha svolto attività di gestione di asili nido comunali, dimostrando elevata polifunzionalità sociale.

3. Articolazione della rete territoriale

Dalla sua istituzione, l'Azienda ha inaugurato 18 nuove sedi, ampliando la rete farmaceutica in zone considerate strategiche rispetto alla missione aziendale. Oggi la rete conta 47 farmacie attive.

La distribuzione logistica delle sedi operative Farmacap si sviluppa abbracciando la Città di Roma all'interno dell'anello delimitato dal GRA e si estende fino ad includere le sedi collocate ad Infernetto, Dragona e Ostia. Per le caratteristiche distributive delle sedi, Farmacap si configura come una delle maggiori reti di servizi di prossimità del Comune di Roma.

4. Missione sociale e ruolo territoriale

La missione di FARMACAP è quella di garantire l'accesso ai servizi farmaceutici e socio-sanitari anche nelle aree più fragili, periferiche e meno servite della città, con particolare attenzione alle persone appartenenti alle fasce sociali più deboli.

Per questo, molte farmacie sono presenti in quartieri caratterizzati da elevata deprivazione sociale (Borghesiana, Corviale, Laurentino, Tor Bella Monaca, Torraccio di Torrenova, Tufello) o in zone commercialmente poco appetibili (Castel Giubileo, Gregna, Primavera, Prato Fiorito, Tor Sapienza).

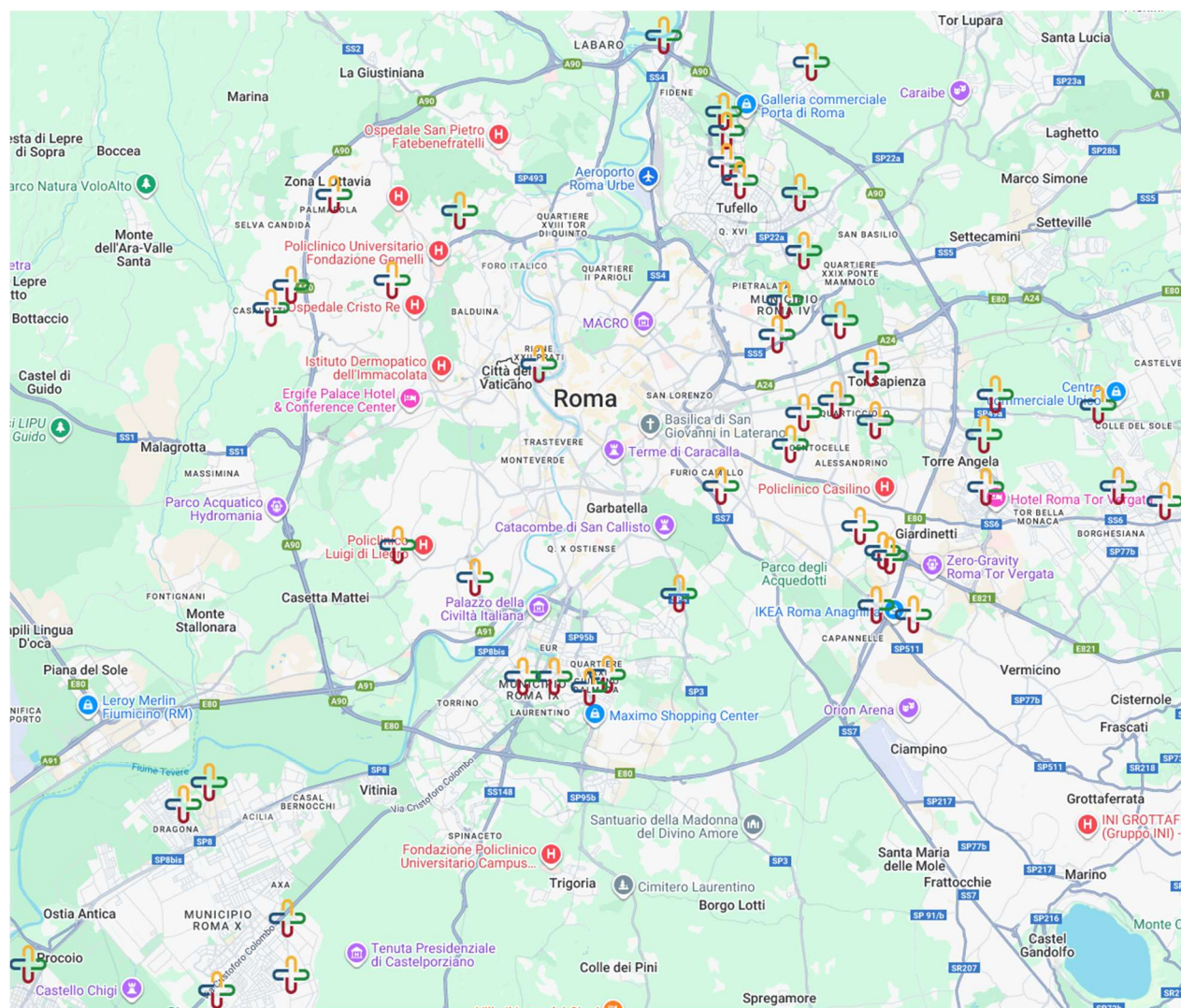
Questa vocazione sociale differenzia profondamente FARMACAP dalle farmacie private aperte al pubblico: mentre queste operano prevalentemente secondo logiche di mercato, FARMACAP assume un ruolo di presidio territoriale, garantendo servizi difficilmente reperibili altrove e integrando l'attività di dispensazione dei farmaci con funzioni socio-assistenziali, educative e socio-sanitarie, calibrate sui bisogni della comunità locale.

5. Regime convenzionale e rapporti istituzionali

Le attività socio-assistenziali dell'Azienda sono svolte sulla base di:

- Contratto di Servizio con Roma Capitale, che definisce obiettivi, prestazioni e standard dei servizi pubblici erogati;
- Convenzioni con il Dipartimento delle Politiche Sociali di Roma Capitale;
- Accordi operativi con enti pubblici e privati, tra cui in particolare INPS, che contribuiscono all'estensione e alla qualificazione dei servizi di welfare locale.

3.2 DOVE SIAMO



3.3 IL SETTORE SOCIALE

Attualmente le attività svolte dal Settore Sociale Farmacap sono regolamentate dal **Contratto di Servizio** stipulato con Roma Capitale e definito dalla Delibera 183 del 27/11/2023.

La definizione del Contratto di Servizio rappresenta la naturale prosecuzione del percorso evolutivo dei servizi che FARMACAP ha portato avanti per molti anni, costruendo un patrimonio consolidato di esperienza, competenze professionali e conoscenza del territorio.

L'intervento previsto dal Contratto riguarda il Servizio di prossimità socio-sanitaria, che identifica nella Farmacia Comunale un punto di riferimento privilegiato sul territorio. Qui, grazie alla presenza di figure professionali dedicate, è possibile intercettare i bisogni delle persone, orientarli, accompagnarli e, quando necessario, segnalarli al servizio municipale competente. Tra le attività assegnate rientrano l'erogazione di servizi diretti, l'organizzazione di interventi di monitoraggio e la cosiddetta "assistenza leggera", volta al sostegno quotidiano delle persone più fragili.

Gli interventi operativi realizzati nelle diverse microaree cittadine consentono di sviluppare un approccio proattivo ai bisogni della Comunità, con particolare attenzione ai territori caratterizzati da edilizia residenziale pubblica, basso reddito e criticità di tipo economico-sociale. In questo contesto, il Servizio di prossimità diventa il luogo privilegiato dove accogliere i problemi dei cittadini, facilitare il dialogo con le istituzioni, orientare all'uso appropriato dei servizi pubblici e garantire una presenza capace di ascoltare e proteggere, soprattutto laddove emergono fenomeni di isolamento, marginalità o vulnerabilità socio-sanitaria.

Inoltre, il Servizio di prossimità contribuisce alla diffusione della cultura del benessere e dei corretti stili di vita, in particolare tra le persone anziane; promuove il monitoraggio e l'assistenza degli anziani fragili; favorisce il coinvolgimento della rete dei social care e di altre risorse territoriali per sostenere le persone più vulnerabili, con un'attenzione specifica agli over 80 con difficoltà sociali o di mobilità. Il servizio opera anche per rafforzare forme di volontariato senior, coinvolgendo gli iscritti alle Case Sociali delle Persone Anziane e del Quartiere al fine di creare una rete di supporto comunitaria più ampia e solidale.

Le équipes territoriali sono composte da psicologi, assistenti sociali/educatori professionali e operatori sociali, ciascuno con funzioni specifiche e integrate:

- lo psicologo, oltre a coordinare l'équipe territoriale, garantisce la supervisione sulla corretta attuazione dei progetti inviati dalla sede centrale e offre percorsi di consulenza psicologica fino a un massimo di cinque incontri alle persone che ne fanno richiesta;
- l'assistente sociale accoglie i bisogni degli utenti, li analizza e indirizza verso il servizio territoriale più adeguato, svolgendo anche un ruolo di mediazione. Si occupa inoltre della gestione del progetto Home Care Premium;
- gli operatori sociali rappresentano il primo punto di contatto con l'utenza: effettuano il front office, gestiscono la prenotazione delle prestazioni sanitarie – spesso utili per intercettare bisogni sociali latenti – e svolgono le telefonate di telecompagnia agli utenti seguiti dal servizio. Collaborano anche nell'attuazione dei progetti definiti a livello centrale.

A completamento del quadro, il consolidato servizio di Teleassistenza permette di raggiungere in maniera capillare, rapida e senza limiti territoriali un numero elevato di persone fragili, rafforzando la capacità dell'Azienda di offrire un sostegno continuo, accessibile e vicino ai cittadini più vulnerabili.

Nonostante la sua recente approvazione, il Contratto di Servizio è già oggetto di una nuova fase di rielaborazione, con l'intento di adeguarlo in modo dinamico ai bisogni emergenti della città e di integrare in maniera più efficace i nuovi servizi in via di attivazione.

È attualmente in corso, infatti, la contrattazione per la definizione del **nuovo Contratto di Servizio con Roma Capitale**, uno strumento fondamentale che ridefinirà obiettivi, standard qualitativi e ambiti di intervento dell'Azienda. La nuova versione del Contratto prevede un significativo ampliamento dei servizi rivolti alla cittadinanza, introducendo tra le principali novità l'attivazione **dell'Ufficio Badanti**, un presidio dedicato all'orientamento, alla selezione e al supporto delle famiglie nella scelta delle assistenti familiari.

In questo contesto, FARMACAP si propone come ente formatore qualificato e accreditato, in grado di offrire percorsi strutturati di formazione professionale per **Badanti**, Operatori Socio-Sanitari (**OSS**) e Operatori Socio-Assistenziali (**OSA**).

L'obiettivo è quello di garantire professionalità certificate, migliorare la qualità dell'assistenza domiciliare e rafforzare il ruolo dell'Azienda come punto di riferimento territoriale per il welfare di prossimità.

Nel corso del 2025 è stata avviata una fase di sperimentazione per un Progetto finanziato con fondi PNRR della durata di 6 mesi e con scadenza 31/03/2026 che permetterà di monitorare 500 utenti ai quali è stato consegnato un “**braccialetto smart**” che consentirà di controllare da remoto la sicurezza ed il benessere delle persone attraverso la trasmissione dati su rete mobile associata ad una WebApp che riceve allarmi e parametri di benessere dell’assistito.

Nell’ambito dei propri processi di razionalizzazione, con particolare riferimento alla liquidazione della Fondazione Roma Solidale, il Comune di Roma intende affidare, senza alcuna continuità contrattuale, gestionale e/o amministrativa, a Farmacap, già a partire dal secondo semestre 2026 e per la vigenza del nuovo Contratto di Servizio, attività e servizi che rafforzano la nostra capacità di risposta ai bisogni sociali della cittadinanza. In particolare, le attività e i servizi di nuovo affidamento sono:

- supporto tecnico-operativo al Dipartimento Politiche Sociali e Salute al Progetto Roxanne;
- attività progettuali derivanti dai percorsi di coprogettazione in materia di dipendenze, con specifico riguardo alla pianificazione e gestione di azioni formative e di comunicazione istituzionale;
- azioni di potenziamento delle attività sociali attribuite agli Sportelli di Farmacap, anche in raccordo con i servizi sociali territoriali sulla base di specifiche indicazioni oggetto di definizione nell’ambito del Contratto di Servizio.

Le nuove attività potranno anche essere successivamente rimodulate, sulla base di quanto sarà ulteriormente specificato nel nuovo Contratto di Servizio.

DOVE SONO I NOSTRI SPORTELLI SOCIALI:

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

3.4 COSA PENSANO DI NOI: LA VALUTAZIONE DEL SERVIZIO

La principale fonte di riferimento per valutare la Customer Satisfaction di Farmacap è rappresentata dalla Relazione annuale dell'Agenzia per il Controllo e la Qualità dei Servizi Pubblici Locali di Roma Capitale (A.Co.S.). Tale documento ha la funzione di offrire un quadro chiaro e aggiornato sulla qualità dei servizi pubblici della città, rivolgendosi non solo ai Consiglieri dell'Assemblea Capitolina e agli Organi dell'Esecutivo, ma anche ai cittadini, ai portatori di interesse e alla collettività in senso più ampio. L'obiettivo è fornire una valutazione trasparente e attendibile sul livello dei servizi erogati, con particolare attenzione agli aspetti qualitativi.

“Le valutazioni espresse nel 2025 dai cittadini romani sui singoli servizi pubblici locali mettono in evidenza voti sostanzialmente sufficienti per la quasi totalità dei servizi osservati. L'unico servizio giudicato non soddisfacente è l'igiene urbana, con un voto pari a 5,1 per la raccolta dei rifiuti e a 4,9 per la pulizia delle strade.

Cinque servizi ottengono la sufficienza, più o meno piena (fra il 6,0 e il 6,4); fra questi tutta la mobilità pubblica e privata (trasporto pubblico di linea, taxi e strisce blu) e i servizi sociali dei municipi.

*Fra il 6,5 e il 6,9 troviamo, nell'ordine, i servizi cimiteriali, l'illuminazione pubblica e i servizi on line, gli asili nido, le biblioteche comunali e i parchi. Le eccellenze, con voti medi superiori al 7, sono rappresentate dai musei comunali (7,3) e da tutti gli altri servizi del settore cultura, dalle **farmacie comunali** e dal servizio idrico.”*

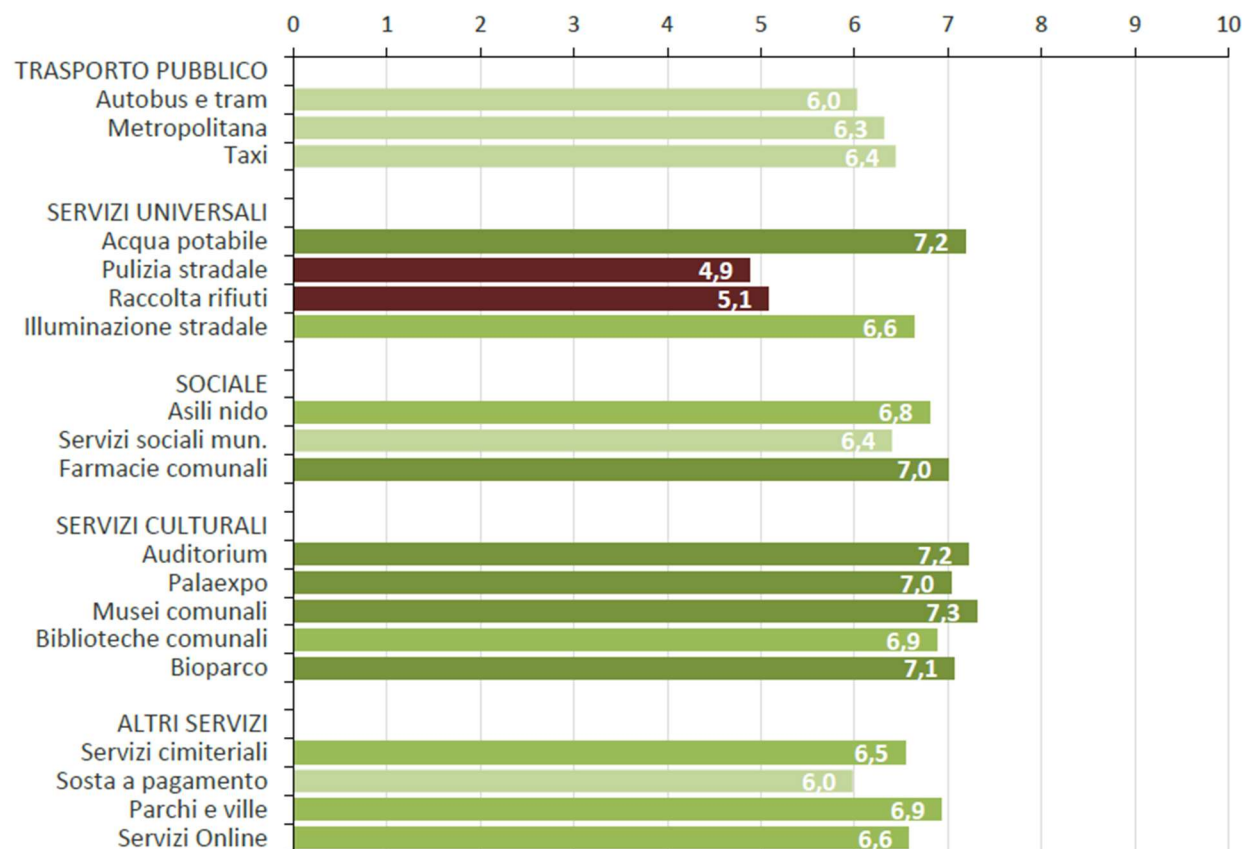
Le Farmacie Comunalì ottengono un voto medio di 7.0, collocandosi tra i servizi pubblici meglio valutati dai cittadini e al livello dei musei e di altri servizi culturali (valori ai vertici della graduatoria dei servizi).

L'indagine ACoS 2025 registra un quadro complessivo di miglioramento della soddisfazione cittadina verso i servizi pubblici; **le farmacie comunali risultano quindi tra le eccellenze percepite dalla cittadinanza**, con giudizi tendenzialmente molto positivi rispetto alla media dei servizi locali.

Il punteggio elevato conferma il ruolo delle farmacie comunali come presidi di prossimità funzionali non solo alla dispensazione farmaci ma anche all'erogazione di servizi socio-sanitari e di orientamento.

Il giudizio positivo rappresenta un asset reputazionale importante per Farmacap, utile a rafforzare la sua mission sociale e a sostenere eventuali ampliamenti di servizio (es. Ufficio Badanti, programmi formativi, attività di teleassistenza).

Di seguito si riporta la tabella riepilogativa dei voti ottenuti da tutti i servizi pubblici:



FONTE: ACOS, QUALITÀ DELLA VITA E DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI A ROMA.

4. IL MERCATO FARMACEUTICO E IL CONFRONTO CON FARMACAP

Al 31 dicembre 2025 il mercato farmaceutico italiano ha confermato una dinamica complessivamente positiva, sebbene caratterizzata da alcuni andamenti differenziati tra le principali categorie di prodotti e tra le grandezze di valore e volume. Il quadro di sintesi mostra un settore che chiude l'esercizio con crescita del fatturato complessivo, trainata principalmente dalla componente etica, mentre alcune categorie commerciali evidenziano variazioni meno marcate o stabilità delle quantità vendute.



Andamento complessivo del mercato farmaceutico:

Nel corso del 2025 il mercato italiano dei farmaci ha registrato, nel suo complesso:

- una **crescita del fatturato di settore compresa tra circa il +4,0% e il +6,0%** su base annua, rispetto al 2024;
- un andamento delle quantità vendute che si mantiene **stabile o in lieve contrazione**, con un decremento delle confezioni pari a circa **-0,5%** su base annua.

Questi dati indicano una progressiva **espansione del valore delle vendite**, sostenuta da un aumento del prezzo medio dei prodotti e da una maggiore incidenza di farmaci ad alto valore terapeutico, mentre il numero complessivo delle unità vendute si attesta intorno ai livelli dell'anno precedente o lievemente inferiore.



Segmenti principali del mercato:

a) Farmaci soggetti a prescrizione (farmaco etico)

La componente relativa ai medicinali con ricetta ha rappresentato la principale fonte di crescita del mercato:

- la **domanda in valore ha registrato un incremento di circa +5,5% nel corso del 2025** rispetto al 31 dicembre 2024;
- le quantità vendute hanno mostrato una **leggera crescita, attorno a +0,5%**, riflettendo una maggiore adozione di terapie innovative e nuove specialità farmaceutiche.

L'andamento positivo di questo segmento è sostanzialmente attribuibile all'introduzione di nuovi prodotti sul mercato con profilo terapeutico rilevante, nonché a una composizione della domanda orientata verso medicinali di fascia ad elevato costo.



Farmaci da banco e OTC/SOP

Il segmento dei medicinali senza obbligo di prescrizione presenta nel 2025 una dinamica più contenuta:

- l'area OTC/SOP ha registrato un **aumento del fatturato complessivo di circa +2,1%**;
- le quantità vendute, in termini di confezioni, **hanno subito una flessione di circa -1,6%**.

Questo andamento riflette una domanda nel complesso stabile per i prodotti di automedicazione, con una progressiva riduzione delle quantità vendute compensata da un lieve aumento del valore medio dei prodotti.



Integratori e prodotti commerciali

I prodotti di libera vendita, quali integratori alimentari, dispositivi medici non classificabili come farmaci e altri prodotti wellness venduti in farmacia, hanno evidenziato nel 2025:

- una **crescita del fatturato di oltre +3,0%**;
- variazioni contenute nelle quantità complessive vendute, con alcune categorie in leggero calo e altre sostanzialmente stabili.

Il segmento degli integratori in particolare continua a beneficiare di un interesse crescente da parte dei consumatori verso prodotti legati alla prevenzione e al benessere generale.

Al 31 dicembre 2025, Farmacap ha registrato una crescita del **fatturato** (pronti+Ssn) annuo pari al **+2,48%**, evidenziando un andamento positivo, seppur inferiore rispetto alla crescita complessiva del mercato farmaceutico italiano, stimata tra il +4% e il +6% nel medesimo periodo.

Va ricordato che nel corso del 2024 l'Azienda aveva fatto registrare una crescita più marcata, pari al +5,22%, pertanto la variazione del 2025 rappresenta un fisiologico appiattimento della curva di crescita, coerente con un consolidamento delle performance dopo anni di espansione sostenuta.

In termini di **quantità** vendute, Farmacap è in linea con l'andamento generale del mercato nazionale facendo registrare un decremento di circa lo - **0.8%**.

Nel corso del 2025, il fatturato dei farmaci **OTC/SOP** in Farmacap ha registrato una sostanziale stabilità rispetto al 2024, confermando valori pressoché identici all'anno precedente.

Per quanto riguarda gli **integratori alimentari e i prodotti commerciali**, Farmacap ha registrato nel 2025 una crescita del fatturato pari al **+2,9%**, in linea con il trend osservato a livello nazionale per il medesimo segmento.

Questo dato rappresenta un ottimo risultato, considerando che l'Azienda opera principalmente in aree con limitata attrattività commerciale. La capacità di incrementare il fatturato in questa categoria dimostra la **efficacia delle strategie di offerta** e la risposta positiva della clientela anche in contesti a reddito medio-basso.

	Mercato farmaceutico	Farmacap
Fatturato totale	+ 4% / + 6%	+ 2,48%
Etico	+ 5,50%	+ 2,90%
Otc/Sop	+ 2,10%	0,00%
Integratori e prodotti commerciali	+ 3,00%	+ 2,90%

La continuità nell'erogazione dei servizi farmaceutici nelle aree periferiche e la capacità di garantire prestazioni essenziali ai cittadini più vulnerabili rappresentano elementi di stabilità e valore, non misurabili esclusivamente in termini di fatturato.

Un dato di particolare significatività, a conferma delle politiche adottate nel corso del 2025, riguarda l'andamento del settore della dermocosmesi che, non oggetto di specifica attenzione nel prospetto nazionale, ha fatto registrare un incremento delle vendite Farmacap specifiche pari a circa al 28% rispetto all'anno precedente.

Il confronto con i trend nazionali consente di confermare come Farmacap stia operando **in linea con la propria mission istituzionale**, bilanciando crescita economica e servizio pubblico, elemento distintivo rispetto alle farmacie private.

I dati appena analizzati mostrano un tendenziale allineamento dell'andamento Farmacap al quadro nazionale, confermando che l'Azienda segue le principali dinamiche del mercato farmaceutico, pur registrando incrementi più contenuti rispetto alla media italiana.

È importante sottolineare che la moderazione dei trend positivi riflette anche una caratteristica strutturale dell'Azienda: molte farmacie comunali sono infatti collocate in aree caratterizzate da elevati livelli di disagio economico e sociale, in cui la capacità di spesa dei cittadini è oggettivamente più limitata. Questa scelta localizzativa non è casuale ma costituisce una delle principali espressioni della mission sociale di Farmacap, che opera per garantire presidio territoriale, accessibilità e servizi socio-sanitari anche nelle zone meno servite e meno appetibili dal mercato privato.

Nonostante ciò, l'Azienda dimostra una buona resilienza competitiva, sostenuta da politiche di gestione più attente, da una crescente specializzazione dell'offerta e dalla professionalità dei farmacisti comunali, che svolgono un ruolo essenziale non solo nell'erogazione del servizio sanitario, ma anche nella capacità di orientare i cittadini verso scelte consapevoli e adeguate ai loro bisogni.

In questo senso, Farmacap conferma la propria identità di attore ibrido, capace di coniugare logiche di sostenibilità economica con un forte impegno pubblico, mantenendo un equilibrio tra mercato e funzione sociale che rappresenta un elemento distintivo e di valore per tutta la comunità.



5. L'ESERCIZIO 2025: CONSUNTIVO 2025 E SINTESI DELLE AZIONI REALIZZATE

5.1 CONSUNTIVO DELL'ESERCIZIO 2025

L'anno 2024 ha rappresentato per Farmacap un momento di svolta significativa. Dopo diversi esercizi caratterizzati da risultati economici negativi, l'Azienda è riuscita a invertire la tendenza, raggiungendo un risultato di bilancio positivo, seppur contenuto, pari a circa 81.277 euro. La positività del risultato economico finale è stata confermata anche per l'esercizio 2025 con un utile pari a € 2.183.

Questo esito assume un valore strategico rilevante, poiché testimonia l'efficacia delle azioni di razionalizzazione e di efficientamento messe in campo e segna il primo passo verso un consolidamento della sostenibilità economica dell'Ente.

Per quanto concerne il 2025, Farmacap ha avviato l'attuazione delle attività previste dal Piano Programma 2025-2027. Trattandosi di iniziative di "primo avvio", queste hanno richiesto sin da subito investimenti immediati necessari alla loro implementazione operativa, mentre i benefici economici attesi, e dunque i relativi ricavi, non sono ancora pienamente riscontrabili in corso d'esercizio.

Un esempio di costi sostenuti per l'implementazione di nuovi progetti è rappresentato dall'avvio della Farmacia dei Servizi, che ha comportato investimenti significativi non solo per l'erogazione dei servizi stessi, ma anche per le modifiche strutturali necessarie per adattare gli spazi di alcune farmacie.

Analogamente, l'apertura del nuovo punto vendita Malaga presso il Centro Commerciale Euroma 2, avvenuta il 21 novembre 2025, ha già generato risultati interessanti, ma solo dall'esercizio 2026 potrà sviluppare il proprio potenziale sul fronte dei ricavi.

Queste dinamiche hanno determinato un naturale scostamento tra i risultati di consuntivo 2025 e quelli formulati nel budget 2025 approvato con il precedente Piano Programma 2025-2027.

Lo scostamento, tuttavia, non è attribuibile esclusivamente alla struttura temporale degli investimenti. Ad incidere vi sono anche una serie di fattori esogeni legati al contesto di mercato.

Il settore farmaceutico è fortemente influenzato dalle politiche sanitarie, dalle normative sui farmaci e dalle modifiche ai prezzi dei medicinali da parte delle autorità. Infatti, il recente cambio normativo nella remunerazione dei prodotti DPC (Distribuzione Per Conto), ha comportato una riduzione significativa della quota di rimborso riconosciuta dalla Regione, rispetto all'esercizio precedente, con effetti diretti sulla

redditività dei relativi servizi. La voce di ricavo specifica, infatti, ha fatto registrare una riduzione di circa € 354.000 nel confronto tra i due esercizi.

Inoltre, l'ingresso di nuovi competitor a livello locale genera un'alterazione dell'andamento delle vendite e della quota di mercato.

L'esigenza di contrastare gli impatti derivanti dalle situazioni precedentemente evidenziate, ha comportato un sistematico monitoraggio dell'andamento dei conti aziendali durante l'esercizio e l'adozione di azioni di adattamento continuo, sia sul fronte dei costi di gestione che di sostegno ai ricavi, finalizzate a garantire risultati economici il più coerenti possibile con le aspettative iniziali.

Gli incassi delle farmacie, infatti, hanno fatto registrare una crescita lievemente inferiore rispetto a quella attesa (+2,3% contro +3,2% previsto nel budget economico 2025) il cui differenziale in valore assoluto (circa - €275.000) è interamente ascrivibile alla riduzione dei ricavi da DPC.

La difficoltà nel controbilanciare i minori ricavi derivanti da DPC, pur rappresentando un elemento di scostamento rispetto al Piano, può essere considerata fisiologica: la curva di crescita dei ricavi 2025, inferiore a quella registrata nell'esercizio precedente, risente anche dell'andamento del mercato complessivo e dell'elevato grado di competitività dello stesso.

Nel complesso, il quadro risultante evidenzia un 2024 di svolta e un 2025 improntato all'implementazione di investimenti strategici che, pur incidendo nel breve periodo, sono orientati a generare benefici strutturali e duraturi nel medio-lungo termine. Farmacap sta quindi attraversando una fase di consolidamento in cui le scelte effettuate, seppur onerose nell'immediato, rappresentano le fondamenta per un futuro più stabile ed economicamente sostenibile.

Di seguito si riporta la situazione economica del consuntivo 2025 comparato con il consuntivo 2024 e il budget 2025:

			Consuntivo	Budget	Consuntivo	Scostamento	Scostamento
			2024	2025	2025	Percentuale 2025-2024	Percentuale Bdgt25-2025
A) Valore della Produzione							
	Ricavi delle vendite e delle prestazioni		€ 34.946.691	€ 36.060.519	€ 35.912.971	2,77%	-0,41%
		Ricavi Farmacie	€ 31.878.501	€ 32.886.549	€ 32.611.526	2,30%	-0,84%
		Ricavi Servizi Sociali	€ 2.260.601	€ 2.360.601	€ 2.394.549	5,93%	1,44%
		Ricavi Recup	€ 84.424	€ 86.957	€ 139.167	64,84%	60,04%
		Altri ricavi da vendite	€ 723.165	€ 726.412	€ 767.729	6,16%	5,69%
	Altri ricavi, proventi vari e sopravvenienze		€ 394.992	€ 402.892	€ 416.857	5,54%	3,47%
Totale Valore della Produzione			€ 35.341.683	€ 36.463.411	€ 36.329.828	2,80%	-0,37%
B) Costi della produzione							
	Materie prime e prodotti finiti		€ 19.795.064	€ 19.623.206	€ 20.363.851	2,87%	3,77%
	Servizi		€ 2.599.502	€ 2.915.067	€ 2.742.301	5,49%	-5,93%
	Godimento di beni di terzi		€ 1.739.567	€ 1.774.358	€ 1.772.637	1,90%	-0,10%
	Personale		€ 10.528.981	€ 10.829.914	€ 10.506.959	-0,21%	-2,98%
Subtotale Costi della produzione			€ 34.663.114	€ 35.142.546	€ 35.385.748	2,08%	0,69%
	Ammortamenti e svalutazioni		€ 310.799	€ 345.607	€ 357.731	15,10%	3,51%
	Variazione rimanenze		-€ 549.688	€ 0	-€ 449.118	-18,30%	
	Accantonamento per rischi ed oneri				€ 0		
	Oneri diversi di gestione		€ 760.057	€ 775.258	€ 936.719	23,24%	20,83%
Totale Costi della produzione			€ 35.184.282	€ 36.263.411	€ 36.231.078	2,98%	-0,09%
Differenza tra Valore e Costi della produzione			€ 157.401	€ 200.000	€ 98.750	-37,26%	-50,63%
C) Proventi e oneri finanziari			-€ 44.661	-€ 50.000	-€ 58.663	31,35%	17,33%
D) Rettifiche di valore e di attività e passività finanziarie							
E) Proventi e oneri straordinari							
Risultato prima delle imposte			€ 112.740	€ 150.000	€ 40.086	-64,44%	-73,28%
	Imposte sul reddito di esercizio		-€ 31.484		-€ 37.903	20,39%	
Utile o perdita di esercizio			€ 81.256	€ 150.000	€ 2.183	-97,31%	-98,54%

Il consuntivo 2025 riporta un risultato economico diverso rispetto a quello inizialmente previsto nel precedente Piano Programma e Budget economico 2025-2027 ma che si colloca comunque in area positiva. Il risultato finale, pari a € 2.183, va considerato come di estrema significatività perché conferma il trend positivo registrato nel 2024 e, soprattutto, perché pone in evidenza la capacità reattiva dell'azienda nel contrastare i fenomeni di negatività riscontrati nella gestione 2025 che, dopo i primi sei mesi di gestione, avrebbero potuto condizionare negativamente il risultato finale.

I fattori alla base di tale risultato sono comprensibili e legati sia a un contesto di crescita inferiore rispetto alle previsioni che alla necessità di sostenere costi per servizi e investimenti finalizzati alla realizzazione delle attività e dei progetti previsti nel Piano Programma 2025-2027 e che sono, ad oggi, in corso di esecuzione.

Entrando nel merito dei risultati di gestione, al fine di comprendere il quadro di riferimento contabile annuale, è necessario considerare:

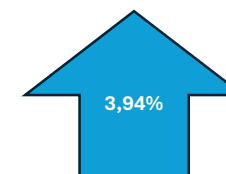
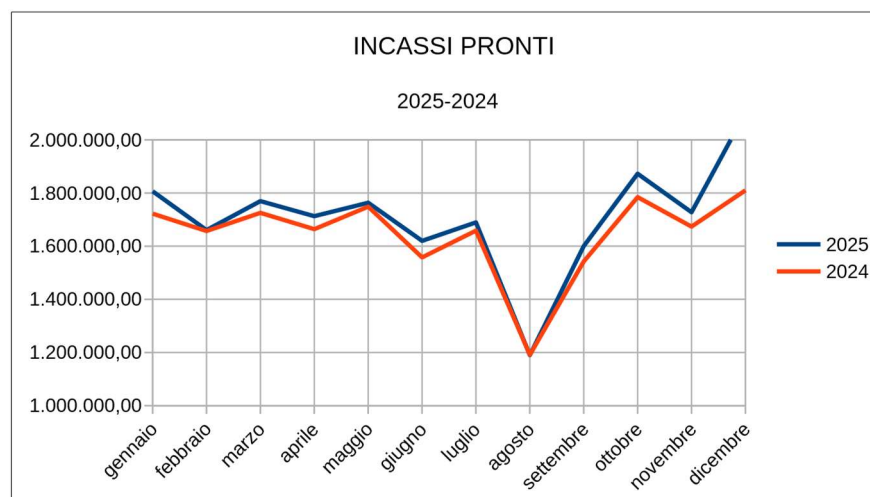
a) Andamento dei ricavi farmacie:

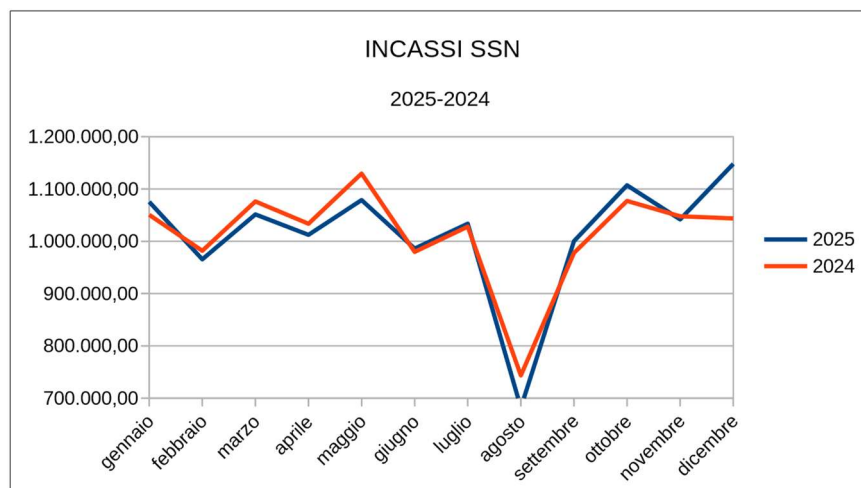
Come già accennato, d'analisi extra-contabile relativa alla composizione dei Ricavi Farmacie, si segnala un incremento degli Incassi totali netti 2025, comprensivi dei ricavi recup, del 2.48% rispetto all'anno precedente. Nel particolare gli Incassi derivanti dai **Pronti** (Vendite Libere) sono aumentati di circa il 3.94% con un valore incrementale di circa € 780.000 rispetto al 2024; gli Incassi **SSN** (comprensivi del Recup e delle DPC) registrano un lieve incremento pari 0.10% per un valore di circa € 13.000. Su quest'ultima voce di ricavo impatta negativamente, come si è già avuto modo di accennare, il provvedimento regionale che ha ridotto i ricavi da DPC (parte integrante dei ricavi da SSN) per circa € 354.000.

Tendenzialmente, come si evince dai grafici sotto riportati, gli incassi Totali del 2025 sono stati comunque sempre maggiori rispetto a quelli dello stesso periodo dell'anno precedente.

L'introduzione, a partire da novembre 2025, di un meccanismo premiante volto a sostenere i ricavi delle farmacie, unitamente all'apertura della nuova sede di Malaga presso il Centro Commerciale di EURoma2, ha rappresentato un importante driver di crescita per l'ultimo trimestre dell'anno.

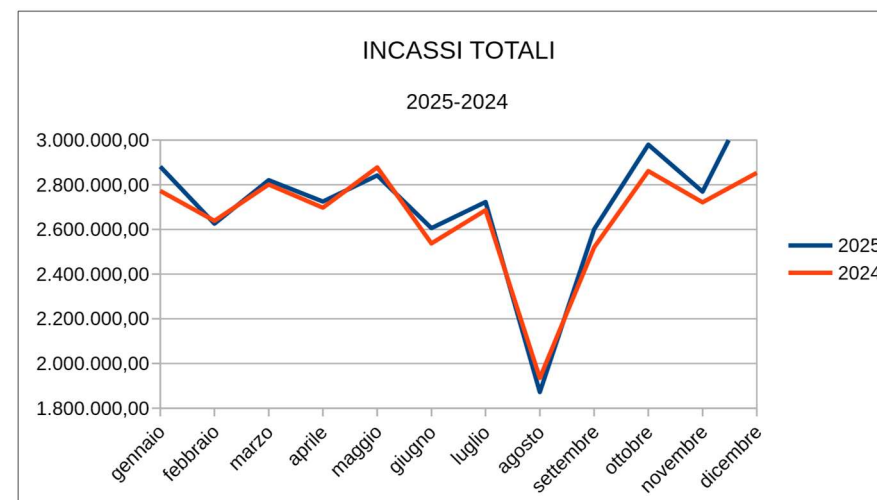
I costi di avvio e di funzionamento relativi alla nuova sede sono inclusi nei prospetti economici previsionali, mentre il contributo in termini di fatturato è stato pari a circa € 170.000 a fine esercizio.





0.10%

2.48%



Un aspetto positivo è rappresentato senza dubbio dalla crescita degli incassi Pronti che, pur non essendo il solo indicatore di performance, assume particolare rilevanza. Questo aumento è attribuibile principalmente alla vendita di prodotti in libera vendita, che non richiedono prescrizione medica, e alla maggiore efficacia delle promozioni dirette al pubblico, attività che Farmacap ha intensificato come parte della strategia di diversificazione nel Piano Programma 2025-2027.

Su tali prodotti, appartenenti principalmente alla categoria Parafarmaco, l'Azienda beneficia di condizioni economiche di acquisto migliorative rispetto ai prodotti appartenenti alla categoria dei Farmaci che, di contro, hanno sconti di approvvigionamento imposti per legge. Inoltre, è proprio sul Parafarmaco che si rivolgono le iniziative commerciali di Farmacap; promozioni alla clientela fidelizzata che stanno contribuendo, oltre all'aumento delle vendite, al miglioramento del posizionamento di mercato dell'Azienda.

Alla luce di queste considerazioni, l'esercizio 2025 si è chiuso con un importo di "Ricavi farmacie" pari ad € 32.611.526, valore leggermente inferiore rispetto a quello previsto nel precedente Piano Programma 2025-2026. Lo scostamento registrato risulta contenuto, attestandosi allo 0,84% in termini percentuali e corrispondente a circa € 275.000 in valore assoluto.

Tale scostamento è dovuto principalmente, come già accennato, ad una modifica normativa, avvenuta nel corso del 2025, del sistema di remunerazione dei prodotti nel canale DPC operata dalla Regione Lazio, regime tramite il quale le Regioni acquistano farmaci a carico del SSN, ma la distribuzione finale ai pazienti viene effettuata dalle farmacie convenzionate, con un compenso (aggio) riconosciuto alla farmacia.

Il precedente sistema prevedeva per la farmacia quote di remunerazione più alte per ciascuna consegna, peraltro articolate in parziale proporzione al prezzo finale del farmaco distribuito, con il risultato di un taglio dei compensi riconosciuti alla farmacia stessa.

Quando il compenso per confezione è ridotto, l'ammontare totale percepito dipende dal numero di confezioni distribuite: anche se il volume resta lo stesso, il ricavo totale comunque si riduce.

b) Ricavi Sociale:

Aumentano del 5.93% grazie al consolidamento dei Rapporti in Convenzione con Roma Capitale ed allo sviluppo dei Progetti Extra-Convenzione: il differenziale incrementale registrato è di circa € 134.000 e sono leggermente migliorativi con quanto previsto dal precedente Piano Programma.

Con il Contratto di Servizio, stipulato a febbraio 2024, il valore riconosciuto da Roma Capitale per l'espletamento dell'attività di Prossimità (Telecompagnia, segretariato sociale, consulenza psicologica, ecc...) è € 1.265.940.

I progetti fuori Convenzione, nel dettaglio esplicitati nel paragrafo dedicato, hanno generato per il 2025 ulteriori Ricavi per circa € 672.609 quindi con un incremento rispetto al dato registrato nel 2024 pari ad € 522.000.

Questo rappresenta, senza ombra di dubbio, un evidente segno del crescente ruolo sociale di Farmacap e della sua rilevanza come punto di riferimento fondamentale per la comunità romana, offrendo servizi essenziali, accoglienza, assistenza, orientamento e persino attività ricreative, con particolare attenzione al sostegno delle persone più vulnerabili.

L'attività HCP (Home care Premium) ha registrato, invece, una leggera flessione in termini di ricavo passando dagli € 520.000 del 2024 a circa € 456.000 nel 2025.

Il decremento registrato è imputabile ai diversi criteri di pagamento adottati dall'INPS. Nel 2025, infatti, sono cambiati i criteri di liquidazione: l'Istituto riconosce a Farmacap i corrispettivi in base al numero di utenti che, nel trimestre di riferimento, hanno effettivamente usufruito di almeno una prestazione, e non più in base al numero complessivo di utenti attivi. Questo cambiamento metodologico incide sul livello dei ricavi contabilizzati, contribuendo a spiegare la riduzione osservata nel confronto con il periodo precedente.

c) Costo delle merci e dei prodotti finiti

Si tratta della voce che, rispetto alle previsioni iniziali, ha registrato la variazione più significativa. In particolare, i costi per materie evidenziano un incremento pari al 2.87% rispetto all'esercizio 2024.

Tale aumento risulta in parte fisiologico, in quanto strettamente correlato alla crescita dei ricavi delle farmacie: l'incremento delle vendite ha infatti comportato, conseguentemente, un maggiore volume di approvvigionamenti. Parallelamente, l'incremento dei costi per materie è stato anche il risultato di una precisa scelta strategica aziendale, orientata ad aumentare gli acquisti effettuati direttamente dalle Ditte Produttrici. Questa politica ha consentito di ottenere condizioni più favorevoli e, come già evidenziato, ha contribuito a sostenere un incremento delle vendite nel comparto parafarmaco.

Ulteriori fattori che hanno inciso sull'andamento della voce in esame sono riconducibili, da un lato, alle politiche di ampliamento della gamma dei prodotti offerti alla clientela e, dall'altro, al necessario allestimento della nuova sede, che ha richiesto un rafforzamento iniziale delle scorte.

In tale contesto, l'Azienda sta comunque sviluppando un modello di gestione delle scorte maggiormente efficiente, orientato alla condivisione delle giacenze disponibili tra le diverse unità operative, in un'ottica di rete. Tale approccio mira a ottimizzare i livelli di magazzino, ridurre le eccedenze e migliorare complessivamente la rotazione dei prodotti.

d) Costi per Servizi:

I Costi per servizi hanno registrato un importo di € 2.742.301. Tale valore risulta in aumento rispetto al dato del consuntivo 2024, pari a 2.599.502 euro, ma comunque inferiore rispetto a quanto inizialmente previsto nel Piano Programma e nel Budget economico 2025-2027, pari a 2.915.067 euro.

Nonostante nel corso del 2025 si sia registrato un incremento di alcune voci di costo per servizi, esplicitate di seguito, l'Azienda è riuscita, attraverso un'attenta politica di gestione e programmazione delle spese, a mantenere il livello complessivo dei costi entro limiti più contenuti rispetto alle previsioni iniziali. A ciò ha contribuito anche la natura di alcune spese sostenute, in particolare quelle legate alla nuova apertura della farmacia Malaga, che risultano riconducibili a investimenti in cespiti e lavori ammortizzabili e, pertanto, non incidono direttamente sul Conto economico alla voce Costi per servizi.

Di seguito si espongono le principali voci di Costi per Servizi che hanno registrato un aumento complessivo del relativo valore, attribuibile a una serie di fattori specifici che hanno inciso in maniera significativa su diverse voci di spesa:

- **Buoni pasto**

Si evidenzia un incremento nei costi relativi ai buoni pasto, dovuto a due elementi principali: la diversa modalità di attribuzione degli stessi rispetto agli anni precedenti e l'aumento dell'importo unitario del singolo buono pasto, parametri che sono stati frutto di uno specifico accordo sindacale. La maggiore incidenza sulla spesa complessiva è stata di circa € 140.000.

- **Costi per il Servizio Sociale**

Si segnala un aumento pari a circa € 30.000, legato alla realizzazione di progetti che hanno caratterizzato in modo significativo l'azione dell'ente nel corso dell'esercizio 2025.

Tale aumento risulta fisiologico, considerando che, come già evidenziato, nel corso dell'esercizio 2025 si è registrata un'intensificazione dei progetti extra contratto, che ha determinato un incremento dei ricavi del settore, ma contestualmente anche un aumento dei relativi costi di gestione.

- **Consulenze professionali**

Anche i costi per consulenze hanno subito un incremento, principalmente riconducibile all'apertura della nuova sede presso il Centro Commerciale di Euroma2, che ha richiesto specifiche attività di supporto tecnico e amministrativo ed altre consulenze che si stanno rendendo necessarie alla luce delle prospettive di riorganizzazione o evoluzione dell'ente.

L'importo dell'incremento si attesta intorno agli € 30.000. In questo aggregato, impatta anche il ricorso a personale non dipendente, reso necessario al fine di coprire carenze contingenti di personale, 'orario di apertura della sede di Casalotti e considerando il personale inserito nella nuova sede Malaga

Nel corso dell'esercizio 2025, oltre agli aumenti già indicati su alcune voci di spesa, si evidenziano anche azioni orientate alla razionalizzazione dei costi per servizi, con una particolare attenzione al contenimento delle spese non strettamente necessarie.

In particolare, si segnala che:

- Sono stati rivisti al ribasso i costi per la gestione dell'App, attraverso un'attenta rinegoziazione dei servizi e un'ottimizzazione delle funzioni realmente utilizzate;
- Hanno subito una riduzione anche i costi per i trasporti interni, grazie al cambio della Ditta fornitrice del servizio stesso.

Pur trattandosi di voci di spesa contenute in termini assoluti, questi interventi rappresentano un segnale concreto di impegno verso una gestione più razionale e sostenibile delle risorse, con l'obiettivo di contenere i costi laddove possibile, senza compromettere la qualità dei servizi offerti.

e) Costo del personale:

Il costo del personale per l'esercizio 2025 ha registrato un valore di € 10.506.959 euro, risultando inferiore di circa 320.000 euro rispetto a quanto previsto nel Piano Programma.

Tale valore si presenta sostanzialmente stabile rispetto al consuntivo 2024, nonostante nel corso del 2025 l'organico sia aumentato di 6 unità. Questo andamento è riconducibile a una diversa composizione della forza lavoro: in particolare, si è registrata l'uscita di figure professionali di elevato profilo e con significativa anzianità, sostituite sia da risorse di pari livello ma con una retribuzione annua lorda inferiore, sia da figure con inquadramento contrattuale più basso.

f) Costo per il godimento di beni di terzi:

Il costo annuale per il godimento di beni di terzi che, pur attestandosi sui valori previsti in sede di formulazione del budget 2025, incrementano rispetto al 2024 per effetto, in prevalenza, dell'affitto dei locali di EURoma2.

g) Ammortamenti:

La voce ammortamenti, rispetto al 2024, è incrementata di circa € 47.000 e risulta leggermente superiore rispetto a quanto previsto nel Piano Programma 2025-2027 (+€ 12.000).

Tale incremento è riconducibile non soltanto agli investimenti già pianificati (tra i quali l'apertura della nuova sede di Malaga, la Telemedicina e la realizzazione del Cruscotto aziendale) ma, anche, alla riattivazione di un insieme articolato di interventi di manutenzione straordinaria.

In particolare, tali interventi hanno interessato in misura prevalente gli impianti tecnologici installati presso le diverse sedi aziendali, comprendendo, tra gli altri, i sistemi di climatizzazione e le infrastrutture di illuminazione esterna. Si tratta di attività che, per natura e rilevanza economica, non si configurano come mera manutenzione ordinaria, bensì come operazioni volte al ripristino, all'ammodernamento o al miglioramento delle performance e della vita utile dei beni.

Di conseguenza, i costi sostenuti sono stati in larga parte capitalizzati andando ad incrementare la quota di ammortamento imputata a conto economico. L'effetto complessivo è quindi un aumento degli ammortamenti, determinato sia dall'entrata in funzione dei nuovi investimenti sia dall'impatto delle manutenzioni straordinarie, che hanno contribuito a estendere e valorizzare il patrimonio impiantistico aziendale.

5.2 SINTESI DELLE AZIONI INTRAPRESE NEL 2025

Nel corso dell'anno 2025 l'azienda ha avviato un ampio processo di riorganizzazione e rafforzamento delle proprie attività operative, commerciali e gestionali.

L'obiettivo è stato quello di migliorare l'efficienza complessiva, incrementare la competitività del comparto farmacie e creare le condizioni per uno sviluppo sostenibile nel medio-lungo periodo.

Le iniziative adottate hanno riguardato sia interventi organizzativi e gestionali, sia l'introduzione di strumenti operativi e incentivi diretti al personale, con particolare attenzione al ruolo cruciale dei farmacisti.

1. Avvio della “Farmacia dei Servizi”

L'anno 2025 ha visto l'introduzione del progetto di Farmacia dei Servizi, che ha portato all'ampliamento dell'offerta rivolta alla clientela mediante:

- attivazione di nuovi servizi sanitari di primo livello;
- estensione delle prestazioni di consulenza personalizzata;
- miglioramento dei processi di prenotazione e assistenza;
- maggior integrazione con i servizi territoriali

L'iniziativa ha rappresentato un importante passo verso una maggiore centralità del cittadino-cliente, con un approccio orientato alla prevenzione, alla continuità assistenziale e al miglioramento della qualità percepita.

2. Introduzione del sistema premiante per i farmacisti (da novembre 2025)

A partire da novembre 2025 è stato introdotto un meccanismo premiante finalizzato a incentivare direttamente i farmacisti al raggiungimento di obiettivi commerciali e qualitativi.

Il sistema prevede premi correlati all'incremento delle vendite di ogni singola farmacia, impostati per scaglioni di crescita, ma comunque condizionati al raggiungimento di un miglioramento degli incassi aziendali.

Questa misura ha perseguito un duplice obiettivo: motivare maggiormente il personale e rafforzare il ruolo del farmacista come primo attore del valore generato dall'azienda.

3. Potenziamento dei sistemi gestionali e degli strumenti direzionali

Nel corso dell'anno è stata avviata, per una prima fase anche conclusa, la progettualità per dotare la Direzione centrale di un nuovo sistema di gestione e aggregazione dei dati periferici, più performante e in linea con le esigenze di analisi direzionale.

Il nuovo sistema consente:

- raccolta dati più rapida e affidabile;
- maggiore capacità di analisi dei flussi informativi provenienti dalle farmacie;
- supporto più efficace ai processi decisionali e strategici;
- implementazione di modelli previsionali aggiornati.

Questo intervento rappresenta un **passaggio determinante verso una cultura basata sui dati e orientata alla misurazione delle performance.**

Al momento della stesura del seguente Piano Programma è in corso la seconda fase di sviluppo relativa ad un Cruscotto “Personale” che prevede l'integrazione dei dati relativi al Settore del Personale. Tale implementazione consentirà di ampliare significativamente le funzionalità del sistema, permettendo una valutazione più puntuale delle performance e, al contempo, un monitoraggio più efficace della mobilità del personale tra le diverse sedi. Questo permetterà di intervenire con maggiore tempestività nella gestione delle eventuali carenze di organico nelle aree più critiche.

4. Inserimento della figura del Direttore Operativo

Per rafforzare il coordinamento fra le sedi periferiche e la sede centrale, nel 2025 è stata introdotta la figura del Direttore Operativo.

Le sue funzioni principali includono:

- supporto continuo alla Direzione Generale;
- supervisione delle attività operative delle farmacie;
- armonizzazione delle procedure e dei processi;
- facilitazione della comunicazione interna e della diffusione delle linee strategiche.

Il Direttore Operativo funge da collegamento strategico tra le farmacie e la governance aziendale, migliorando l'efficienza e la coerenza operativa.

5. Apertura della nuova farmacia “Malaga” presso il Centro Commerciale EURoma2

Un traguardo significativo del 2025 è rappresentato dall'apertura della nuova farmacia Malaga presso il Centro Commerciale EURoma2.

L'apertura, avvenuta nel mese di novembre, ha comportato:

- investimenti in allestimenti, logistica e personale;
- attivazione rapida dei servizi e dell'offerta commerciale;
- contributo pari a circa 170.000 euro di ricavi entro la fine dell'esercizio.

La nuova sede amplia la presenza aziendale e si inserisce in un contesto ad alto potenziale commerciale.

6. Attenzione alla comunicazione e all'attività di Marketing

Durante l'anno sono state avviate diverse iniziative volte a rafforzare la comunicazione verso il pubblico, tra cui:

- campagne più strutturate di promozione dei prodotti;
- maggiore evidenza ai servizi sanitari offerti;
- utilizzo di strumenti digitali e social per aumentare la visibilità;
- inizio del processo di omogeneizzazione dell'immagine coordinata nelle diverse sedi.

L'obiettivo di tali attività è stato quello di valorizzare l'identità aziendale e sostenere la crescita dei ricavi.

Tutte le azioni intraprese nel 2025 convergono verso un obiettivo strategico primario: **cambiare la cultura aziendale** rendendola più moderna, partecipativa e orientata alla performance.

In questo percorso risulta fondamentale il maggiore coinvolgimento diretto dei farmacisti, che rappresentano il vero motore dell'azienda e la principale fonte di generazione del profitto.

Il rafforzamento del dialogo, della comunicazione interna e della partecipazione attiva del personale costituisce un elemento imprescindibile affinché i cambiamenti introdotti si consolidino nel tempo e producano risultati duraturi.



6. ANALISI AMBIENTALE DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO

6.1 I BISOGNI SANITARI DELLA POPOLAZIONE

Nella città metropolitana di Roma vivono oltre ~637.000 persone con più di 65 anni.

L'“indice di vecchiaia” (rapporto tra popolazione ≥ 65 anni e popolazione 0-14 anni) nel 2024 per la Città Metropolitana segnala circa 185 anziani ogni 100 giovani.

Roma è, quindi, in una fase di invecchiamento demografico strutturale. Un'alta quota di anziani rispetto ai giovani e una base demografica “giovane” ristretta comportano forti pressioni su pensioni, servizi sociali, sanità, oltre a modificare le esigenze abitative, di mobilità, e di welfare nella città.

Secondo i dati recentemente pubblicati a livello nazionale (che riflettono realisticamente quanto avviene anche a Roma, vista la distribuzione demografica italiana):

1. Nel 2023-2024 l'Istituto Superiore di Sanità (ISS) ha rilevato che il 57% degli over 65 ha almeno una patologia cronica diagnosticata, e circa 1 anziano su 4 ne ha almeno due.
2. Tra le patologie più comuni nella popolazione ≥ 65 anni ci sono:
 - malattie cardiovascolari (cardiopatie, ischemie, infarti) — circa 27% degli over 65.
 - diabete — circa 20% degli over 65.
 - malattie respiratorie croniche (es. BPCO, bronchiti, asma) — circa 16%.
 - tumori — circa 13%.
 - patologie muscolo-scheletriche, osteoporosi, osteoartrosi — frequenti in chi invecchia, con un impatto su mobilità e autonomia.
 - patologie neurodegenerative / demenze / deficit cognitivi: benché le stime varino, demenza/Alzheimer e forme di declino cognitivo restano fra le priorità in età avanzata.

L'aumento della “policronicità” — cioè la convivenza di più malattie — è molto comune: nella fascia over 65 un quarto delle persone con patologie croniche ha almeno due patologie concomitanti; la percentuale cresce con l'età e nelle classi sociali con condizioni economiche o educative peggiori.

Questo insieme di patologie e fragilità comporta un crescente bisogno di assistenza continuativa, monitoraggio sanitario, supporto domiciliare o residenziale, riabilitazione, cura della cronicità e coordinamento socio-sanitario.

Molti over 65 a Roma convivono con malattie croniche, spesso più di una, e affrontano rischi reali di perdita di autonomia, fragilità funzionale, disabilità fisica o cognitiva. Ciò rende urgente il rafforzamento di servizi integrati di cura, assistenza e prevenzione.

Farmacap, che gestisce le farmacie comunali di Roma, si inserisce in questo scenario come un punto di riferimento essenziale per la salute della popolazione romana, in particolare per gli anziani. Le farmacie comunali sono in grado di offrire servizi sanitari vicini alla comunità, rispondendo a diverse necessità, come:

- assistenza e monitoraggio della cronicità: Le farmacie possono svolgere un ruolo fondamentale nel monitoraggio delle malattie croniche come l'ipertensione, il diabete, le malattie cardiovascolari e respiratorie. Mediante la misurazione dei parametri vitali (pressione arteriosa, glicemia, saturazione di ossigeno), i farmacisti possono contribuire alla gestione delle patologie e all'individuazione precoce di eventuali complicanze;
- promozione della salute e prevenzione: Farmacap può essere un attore chiave nella prevenzione delle malattie, sensibilizzando la popolazione anziana su comportamenti corretti (alimentazione, esercizio fisico, gestione dello stress) e offrendo consulenze personalizzate sui piani di prevenzione. Le farmacie sono anche luoghi ideali per promuovere gli screening sanitari, come quelli per il tumore del colon, il diabete e le malattie cardiovascolari;
- gestione della multimorbidità: Poiché molti anziani soffrono di più patologie contemporaneamente, Farmacap può contribuire a un approccio integrato alla cura. I farmacisti, in collaborazione con i medici di base e i servizi sanitari, possono monitorare i farmaci prescritti, evitando interazioni pericolose e migliorando l'aderenza terapeutica;

- assistenza domiciliare e supporto residenziale: Farmacap può collaborare con i servizi sociali e sanitari per offrire assistenza domiciliare agli anziani che necessitano di supporto per la gestione delle patologie croniche. Le farmacie possono diventare punti di distribuzione di dispositivi medici, farmaci e materiali sanitari necessari per la cura a domicilio;
- sostegno nella cura delle malattie neurodegenerative: Farmacap può contribuire anche nella gestione delle patologie neurodegenerative, offrendo supporto psicologico e consulenze farmacologiche per gli anziani affetti da Alzheimer o altre forme di demenza. Le farmacie possono fungere da punti di ascolto e supporto per le famiglie, orientandole verso le risorse adeguate alla cura di queste malattie.

6.2 L'EVOLUZIONE DELLE FARMACIE AL PUBBLICO

Il panorama delle farmacie al pubblico a Roma ha vissuto una profonda trasformazione negli ultimi anni, influenzata da una serie di fattori che ne hanno modificato il modello tradizionale di gestione e servizio. Tra i principali cambiamenti, possiamo identificare i seguenti:

1. Incremento del numero di farmacie sul territorio: negli ultimi anni, Roma ha visto una crescita nel numero delle farmacie, sia private che pubbliche. Secondo i dati del Ministero della Salute, nel 2024 il numero delle farmacie nella Città Metropolitana di Roma ha superato le 800 unità, un dato che sottolinea una crescente concorrenza nel settore e una saturazione del mercato. Questo ha fatto sì che ogni farmacia si trovasse a competere non solo per la vendita di farmaci, ma anche per l'offerta di nuovi servizi e prodotti.

2. Stagnazione del mercato dei farmaci: parallelamente all'incremento del numero delle farmacie, il mercato dei farmaci venduti tramite queste strutture ha mostrato segni di stagnazione. Sebbene alcuni farmaci innovativi abbiano avuto successo, la crescita complessiva della spesa farmaceutica ha rallentato, principalmente a causa della diffusione dei farmaci generici e della forte pressione sui prezzi esercitata dalle politiche sanitarie regionali e nazionali. Inoltre, i limiti dei rimborsi pubblici per le farmacie hanno ridotto i margini di redditività, obbligando le farmacie ad adattarsi a una nuova realtà economica.

3. Riduzione della redditività dei farmaci: Come già avuto modo di sottolineare precedentemente, i prodotti DPC (Distribuzione per Conto) rappresentano una componente fondamentale nella gestione dei farmaci e dei servizi sanitari offerti da Farmacap. Si tratta di una modalità attraverso la quale le farmacie comunali, in particolare quelle del sistema Farmacap, distribuiscono farmaci in base alle prescrizioni di medici di base e specialisti, in accordo con i programmi regionali di assistenza sanitaria, senza che il paziente debba recarsi direttamente in

ospedale o in altre strutture sanitarie. Negli ultimi anni, la remunerazione per la distribuzione per conto (DPC) è cambiata significativamente, con implicazioni dirette per Farmacap e il suo modello di gestione. Le modifiche apportate alla struttura delle tariffe e dei rimborsi per i farmaci distribuiti in DPC, infatti, hanno avuto un impatto sulle marginalità e sull'economia complessiva

4. Affermarsi delle piattaforme digitali: Un altro fattore di trasformazione importante è stato il crescente affermarsi delle farmacie online e delle piattaforme digitali. La vendita di farmaci e prodotti sanitari tramite canali online ha reso il settore ancora più competitivo. Secondo un report dell'Osservatorio eCommerce B2c (2023), circa il 40% della spesa sanitaria degli italiani avviene ormai tramite piattaforme digitali, con una crescita esponenziale degli acquisti di farmaci da banco e prodotti da farmacia online. Questo ha rappresentato una sfida per le farmacie tradizionali, che si sono dovute adattare per non perdere clientela.

6.3 IL MERCATO DEL LAVORO E IL FABBISOGNO DI PERSONALE IN FARMACAP

Negli ultimi anni FARMACAP ha registrato una consistente diminuzione del personale, circa 47 unità in meno tra il 2020 e il 31 ottobre 2025, con un impatto particolarmente rilevante sul numero dei farmacisti.

Tale situazione non consente di garantire, soprattutto in vista delle esigenze future, il pieno funzionamento delle farmacie. La carenza di personale, in passato, ha generato diverse conseguenze:

- riduzione del numero di farmacie in grado di garantire l'orario continuato e l'apertura notturna (h24 per 7 giorni alla settimana);
- aumento delle sedi costrette a osservare il turno spezzato;
- impossibilità, soprattutto per le farmacie con maggiori potenzialità commerciali, di mantenere l'apertura il sabato pomeriggio e la domenica;
- incremento dei casi in cui i farmacisti devono coprire turni in sedi diverse da quella di assegnazione.

Nel corso del 2025, con l'obiettivo di contrastare la progressiva riduzione dell'organico, sono state effettuate diverse assunzioni sia di farmacisti sia di magazzinieri-coadiutori. Inoltre, sono state riqualificate quattro unità di personale, passando dal profilo di magazziniere a quello di magazziniere-coadiutore e per rafforzare alcune sedi particolarmente critiche si è fatto ricorso anche a professionisti con partita IVA (per un totale di 591 ore fino ad ottobre incluso).

Nel 2025 sono stati indetti 4 Bandi di concorso per Farmacisti Collaboratori (di cui uno avviato nel mese di novembre e ancora da perfezionare), 1 per la figura di Coadiutore-magazziniere oltre all'avviso di selezione del Direttore Operativo e a procedure interne di selezione

dei Direttori di Farmacia e per il passaggio dall'inquadramento nella figura del magazziniere a quella di Coadiutore-magazziniere. Durante il 2025, sono stati assunti 12 Farmacisti Collaboratori, 1 Coadiutore e 6 Coadiutori/Magazzinieri.

Nonostante gli sforzi profusi nella gestione di avvisi, in ottica continuativa per tutto l'esercizio 2025, l'organico a disposizione, con particolare riferimento alla figura del farmacista, resta ancora carente. Nella sostanza, tenuto conto che 4 unità di farmacista sono state assegnate alla nuova sede di Malaga, le assunzioni sono state sufficienti per coprire il turn-over. È utile evidenziare, in questa sede, l'elevato numero di farmacisti che hanno aderito agli avvisi promossi dall'azienda e che, pur avendo conseguito l'idoneità all'assunzione, hanno rinunciato alla sottoscrizione del contratto di lavoro per motivazioni che, in gran parte, sono legate alle sedi di destinazione proposte. Di qui l'evidenza che, con riferimento alla figura di farmacista, esiste una forte criticità e che lo specifico mercato del lavoro non offre un numero adeguato di farmacisti rispetto al fabbisogno delle farmacie, pubbliche e private, operanti sul territorio.

Guardando al prossimo triennio, alla luce delle riflessioni appena sviluppate, è necessario avviare strategie alternative, rispetto a quella della mera concentrazione su una figura così poco disponibile sul mercato, al fin di assicurare la funzionalità delle nostre sedi. In effetti, parte del fabbisogno potrebbe essere compensato dall'operazione di cessione di alcune sedi (vedi par. 8.6), la cui concreta disponibilità è subordinata all'effettivo perfezionamento di tale operazione e dalla tempistica ad essa correlata. In parte, inoltre, è oramai ineludibile l'esigenza di sperimentare formule di definizione del fabbisogno di personale che, in considerazione della carenza della figura del farmacista, preveda l'inserimento, con modalità più coraggiose che nel passato, di figure ibride, come quella del coadiutore-magazziniere che, in prospettiva, potrebbe consentire una significativa riduzione di fabbisogno di farmacisti.

In ultima analisi, è necessario valutare anche modelli di apertura differenti delle farmacie che, in parte, possono portare alla contrazione del fabbisogno (riduzione parziale dell'orario di apertura), e in parte ad un suo incremento (incremento delle ore di apertura) che, tuttavia, potrebbe essere soddisfatto dall'evidenza che le sedi oggetto di intervento sarebbero più appetibili per eventuali candidati agli avvisi che saranno promossi nei prossimi mesi.

Il Piano Assunzionale per il prossimo triennio è costruito, anche a sostegno delle azioni di cui al Capitolo 8 del presente documento, rivisitando il fabbisogno di farmacisti e incrementando quello dei coadiutori-magazzinieri. Nella tabella che segue, viene riportato il dato relativo alla numerosità del personale in servizio, oramai integrato con l'apertura della sede di Malaga per il 2025 e anni successivi, al

31.12.2024, alla fine del mese di ottobre 2025 e, quindi, con il dato previsionale a fine esercizio. È bene evidenziare che il Piano Assunzionale si riferisce alla unità aggiuntive rispetto alla situazione di partenza (31.12.2025 previsionale) assicurando pertanto il turn over fatta eccezione per le figure di operatori recup e dei pulitori (inseriti nella voce “Operaio” assieme agli autisti).

FABBISOGNO E PIANO ASSUNZIONALE NEL TRIENNIO 2026-2028

	31.12.2024		31.12.2025		Fabbisogno		Piano Assunzionale	
	TESTE	FTE	TESTE	FTE	TESTE	FTE	TESTE	FTE
Settore Farmacie	179	169,0	188	179,2	195	186,2	7	7,0
Direttore di Farmacia	38	37,8	45	45,0	47	47,0	2	2,0
Farmacista Collaboratore	106	97,6	103	95,3	110	102,3	7	7,0
Coadiutore	5	5,0	6	6,0	6	6,0	0	0,0
Coadiutore Magazziniere	0	0,0	10	10,0	12	12,0	2	2,0
Magazziniere	17	16,6	14	13,9	14	13,9	0	0,0
Recup Magazziniere	4	4,0	2	2,0	2	2,0	0	0,0
Recup	9	8,0	8	7,0	4	3,0	-4	-4,0
Settore Sociale	38	34,5	36	32,5	45	40,5	9	9,0
Psicologo	10	9,5	9	8,5	12	10,5	3	3,0
Assistente Sociale	7	6,3	7	6,3	9	8,3	2	2,0
Educatore Professionale	2	2,0	2	2,0	2	2,0	0	0,0
Operatore Sociale	19	16,7	18	15,7	22	19,7	4	4,0
Amministrazione Centrale	39	37,4	38	37,0	42	41,0	4	4,0
Dirigente	1	1,0	2	2,0	2	2,0	0	0,0
Quadro	8	7,8	7	7,0	7	7,0	0	0,0
Impiegato	25	24,3	24	23,7	28	27,7	4	4,0
Operaio	5	4,3	5	4,3	5	4,3	0	0,0
Totale	256	240,9	262	248,7	282	267,7	20	20,0

Entrando nello specifico, il fabbisogno di farmacisti è stato fissato in 9 unità aggiuntive totali. Di queste 3 sono destinate alla sede di Malaga e finalizzate al completamento dell’organico specifico mentre altre 6 unità sono destinate ad assicurare l’integrazione dell’organico nelle sedi carenti. L’abbattimento del fabbisogno, originariamente fissato in 8 unità oltre a quelle destinate alla sede di Malaga, è reso possibile in

considerazione della previsione di ridurre l'orario di apertura della sede di Castel Fusano, attualmente ad orario continuato 7:30-23:00 per 365 giorni l'anno, portandolo ad un funzionamento ad orario continuato ordinario. Questa operazione, infatti, consente di assicurare la copertura del fabbisogno di Castel Fusano e di coprire la carenza della sede di Wolf Ferrari che, complessivamente, comportavano un fabbisogno aggiuntivo di due unità di farmacista.

Con riferimento alla figura di coadiutore-magazziniere, si evidenzia che il saldo incrementale delle unità, escludendo 4 unità assegnate alla sede di Malaga, è di due unità in coerenza con il precedente Piano Programma. In coerenza alle riflessioni precedentemente sviluppate, si ritiene utile prevedere un ulteriore potenziamento della figura in questione con ulteriori due unità di una verrebbe assegnata alla sede di Malaga.

Il Piano assunzionale rappresentato, con riferimento al settore farmaceutico, considera l'opportunità offerta dalla revisione del perimetro delle Farmacie a gestione Farmacap (vedi par. 8.6). Attraverso la dismissione delle sedi, infatti, saranno "liberate" circa 12 unità di personale equivalenti (ossia unità a tempo pieno) di cui 11 sono farmacisti. Tale prospettiva, in fase di concretizzazione nell'esercizio in corso, consente di affrontare le situazioni di maggiore criticità oltre ad offrire l'opportunità di realizzare modificazioni di orario d'apertura con il passaggio dall'orario "spezzato" a quello "continuato".

Il Piano Assunzionale relativo al settore sociale discende, per due unità (uno psicologo e un operatore sociale), da dimissioni avvenute nel corso del 2025 e non ancora sostituite e, per altre due unità (uno psicologo e un assistente sociale), per integrare le sedi carenti in coerenza con quanto stabilito dal Contratto di Servizio vigente. Lo sviluppo registrato nell'innovazione introdotta nel servizio di Telecompagnia, inoltre, determina la necessità di strutturare la funzione specifica passando da un assetto di natura "sperimentale" a quello di programma ordinario di lavoro. Ciò comporta la necessità di acquisire ulteriori 3 unità di Operatore Sociale allo scopo di assicurare con continuità il servizio offerto h12 dal lunedì al venerdì su base annua. In concreto, tuttavia, le 4 figure di Operatore Sociale saranno reclutate mediante avvisi interni con l'obiettivo di recuperare professionalità attualmente dedicate alla funzione recup nelle farmacie.

Un ulteriore fabbisogno di personale, relativamente all'Area Sociale, riguarda l'affidamento di nuovi servizi e attività, già a partire dal secondo semestre 2026 e per la durata del nuovo Contratto di Servizio, meglio specificati a pag. 14. Tale opportunità richiede un'integrazione di organico che, oltre a riguardare figure professionali specifiche coerenti con la natura dell'attività da svolgere, è finalizzato al potenziamento

di alcuni settori dell'Amministrazione Centrale di Farmacap con particolare riferimento all'Ufficio Comunicazione e Marketing e al settore amministrativo. Si tratta, con riferimento, a questi ultimi, di fabbisogni già previsti, almeno parzialmente, nel Piano d'Azione di Farmacap e che l'avvio delle nuove funzioni affidate accelera in termini attuativi. Si prevede che, con riferimento a queste figure professionali (1 Psicologo, 1 Assistente Sociale, 1 esperto di comunicazione e 2 figure amministrative) il percorso assunzionale possa essere completato entro il 1° luglio 2026.

Il Piano Assunzionale dell'Area Sociale, così come quello degli altri settori di intervento e attività di Farmacap, sarà oggetto di importanti rimodulazioni, con particolare riferimento agli esercizi 2027 e 2028, alla luce del contenuto del nuovo Contratto di Servizio.

Infine, con riferimento alla sede amministrativa, il Piano Assunzionale riflette quanto pianificato nelle azioni del Piano Programma 2026-2028 e a cui si fa rinvio (capitolo 8).

Sempre in tema di personale, in questa sede si ritiene necessario evidenziare la criticità derivante dal percorso negoziale, tra OO.SS. e Assofarm, per la ricerca di un accordo per il nuovo CCNNLL. Non sono ancora disponibili, allo stato, elementi certi che possono consentire di formulare stime di impatto economico, tuttavia, ritenendo che tale percorso possa trovare una sintesi nei primi mesi del 2026, è necessario considerare il possibile impatto che ne deriva in ottica prudenziale e sulla base di congetture che prendono avvio dalle richieste delle OO.SS. e dei riscontri forniti da parte datoriale.

Le richieste economiche formulate sono consistenti e sono finalizzate a riequilibrare i livelli stipendiali di settore, oramai fermi da diversi anni, con l'inflazione e l'esigenza di rendere appetibile un mercato del lavoro che, parimenti a quanto accade nel più generale comparto della sanità, è caratterizzato da stipendi considerati troppo contenuti rispetto alla professionalità richiesta e l'impegno dei dipendenti interessati. Dall'altro lato, la consapevolezza della rilevanza dell'impatto economico che, un intervento volto ad incrementare in modo significativo i livelli stipendiali, sui conti delle aziende titolari della gestione di farmacie e, in particolare, di quelle pubbliche come Farmacap.

Pur nell'incertezza dell'esito del processo negoziale, si ritiene di poter stimare tra i 180 e 200 euro mensili l'incremento stipendiale medio che, in considerazione degli oneri riflessi derivanti, determinerebbero un incremento dei costi aziendali che, nell'arco del triennio di vigenza contrattuale, si collocherebbe tra € 935.000,00 e € 1.040.000,00 ad organico attuale. Di seguito, si stima l'impatto economico derivante sui

conti Farmacap, sulla base dell'organico previsto al 31.12.2025, ipotizzando di dover considerare, per motivi prudenziali, il valore economico meno favorevole e l'avvio dell'applicazione a partire dal mese di luglio 2026:

	2026	2027	2028	2029
HP 1: un terzo dell'incremento per ogni esercizio	€ 173.333,33	€ 346.666,67 (€ 520.000,00 cumulato)	€ 346.666,67 (€ 866.666,67 cumulato)	€ 173.333,33 (€ 1.040.000,00 cumulato)
HP 2: 40% nel 2026 e 30% nel 2027 e nel 2028	€ 208.000,00	€ 364.000,00 (€ 572.000,00 cumulato)	€ 312.000,00 (€ 884.000,00 cumulato)	€ 156.000,00 (€ 1.040.000,00 cumulato)

Nel budget economico 2026-28, sono prese in considerazione i valori economici di impatto della precedente ipotesi 2.



7. DALL'ANALISI AMBIENTALE ALLA FORMULAZIONE DI UNA VISION E DELLA STRATEGIA PER IL FUTURO

7.1 POSIZIONAMENTO STRATEGICO E VISION FARMACAP

L'analisi dell'andamento della gestione, collocata all'interno del contesto ambientale in cui opera Farmacap, pone l'esigenza di una riflessione sulle prospettive future anche facendo riferimento ad un orizzonte temporale ampio all'interno del quale si dovranno inquadrare le azioni e i progetti di più Piani Programma triennali. Tale esigenza, nasce dall'evidenza che il possibile rilancio di Farmacap richiede l'avvio di un progetto articolato che, seppure con la necessaria gradualità derivanti dall'andamento del bilancio, consenta di intervenire in modo strutturale sulle condizioni logistiche, tecniche, tecnologiche ed organizzative per rendere possibile ricoprire un ruolo decisivo nel soddisfacimento dei bisogni sociosanitari della popolazione di riferimento e, al tempo stesso, per assicurare una situazione di equilibrio economico finanziario stabile.

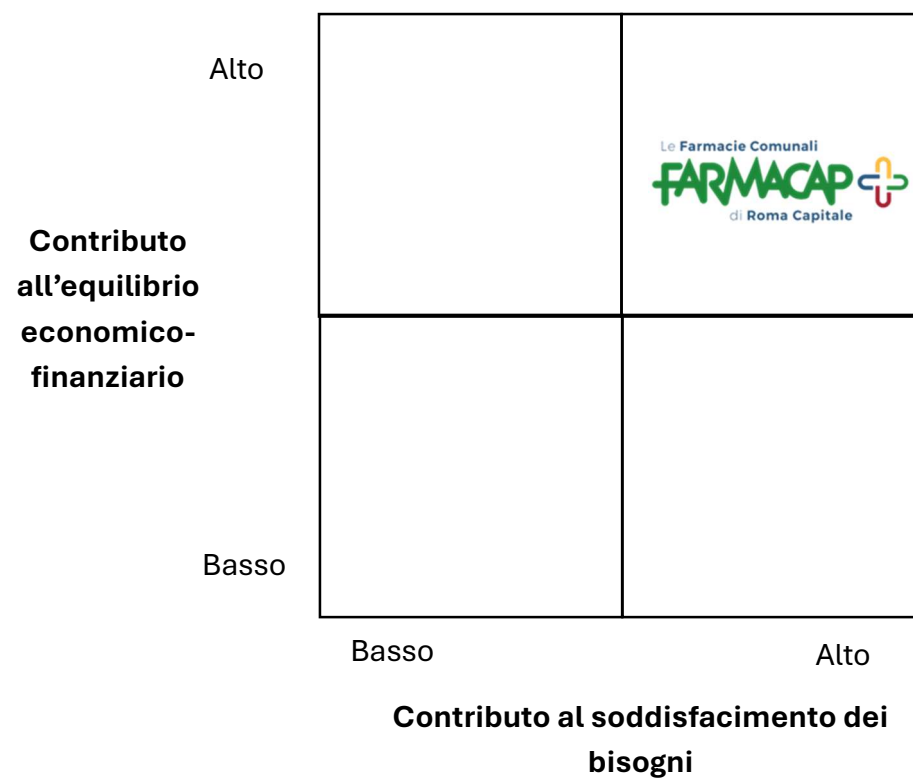
A questo scopo, nelle pagine che seguono, si è proceduto a sistematizzare gli elementi conoscitivi a disposizione, per identificare il posizionamento strategico di Farmacap passato, presente e futuro, anche attraverso il posizionamento delle principali linee di attività che ne caratterizzano la vocazione, per identificare quell'elemento di "*vision*" che deve guidare nella formulazione della strategia. Nel paragrafo successivo, invece, si è proceduto a identificare la mappa strategica dalla quale dovranno discendere le azioni che, nello sviluppo del Piano Programma, dovranno caratterizzare l'azione gestionale dell'azienda.

Come si è accennato, Farmacap nasce nel 1997 con la mission di gestire le Farmacie Comunalì affiancando, alla tradizionale funzione di dispensazione dei farmaci, servizi di valenza sociale che hanno portato all'attivazione, presso alcune delle sedi operative, di Sportelli Sociali con l'obiettivo di sostenere, con la propria azione, le fasce di popolazione maggiormente fragile.

Sin dalla sua costituzione, Farmacap ha svolto con efficacia la funzione per la quale è stata istituita e cioè quella di soddisfare i bisogni socio-sanitari della cittadinanza romana.

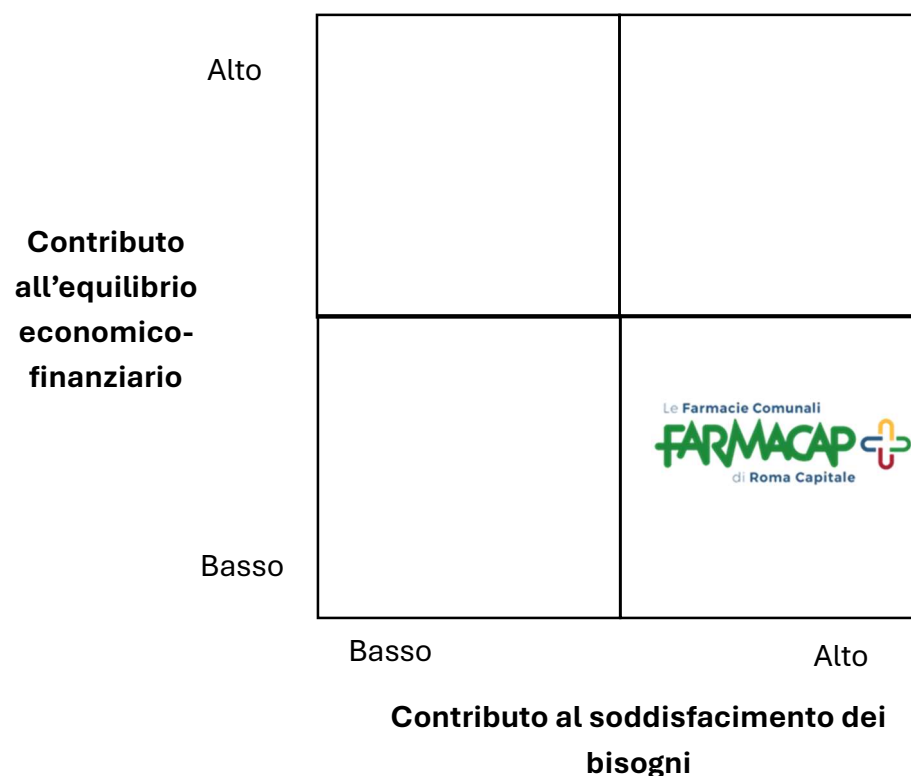
Volendo collocare Farmacap, al momento della sua costituzione, all'interno di uno schema di posizionamento strategico, tra i vari servizi offerti da Roma Capitale, e utilizzando, a tale scopo, la matrice ideata dalla Boston Consulting Group (di seguito solo matrice o matrice di Boston) adattata alle realtà delle Amministrazioni Pubbliche, essa si sarebbe posizionata nel quadrante in alto a destra, ossia tra i servizi a contributo positivo sia sotto il profilo del soddisfacimento dei bisogni, sia in termini di risultato gestionale positivo.

Figura 1: Posizionamento strategico di Farmacap al momento della sua costituzione secondo la matrice di Boston



A seguito dei risultati gestionali, di segno negativo, conseguiti negli anni successivi, il posizionamento di Farmacap muta radicalmente, scendendo verso il basso nella matrice di Boston, collocandosi nel quadrante in basso a destra caratterizzato da un immutato contributo al soddisfacimento dei bisogni, ma con un basso contributo all'equilibrio economico finanziario.

Figura 2: Posizionamento strategico attuale di Farmacap a parità di valutazione del contributo al soddisfacimento dei bisogni



Il diverso posizionamento di Farmacap determina, fatalmente, un cambio di strategia: se la collocazione nel quadrante in alto a destra, quello iniziale, identificava strategie di sviluppo e potenziamento delle funzioni attribuite, il nuovo posizionamento genera la necessità di identificare nuove strategie che, inizialmente finalizzate al “sostegno” aziendale, sono orientate a stabilire il destino futuro dell’azienda e, in estrema sintesi, possono determinare il recupero del posizionamento iniziale o, in alternativa, lo spostamento di Farmacap nel quadrante in basso a sinistra. Posizionamento che ne potrebbe determinare il progressivo ridimensionamento fino, all’estremo, al definitivo abbandono da parte del Socio Unico.

La correlazione tra posizionamento e strategie attuative, peraltro, risulta essere coerente con la storia di Farmacap: a seguito dell'istituzione di Farmacap in forma di azienda speciale e dei risultati positivi di bilancio, si è concretamente proceduto all'avvio di una fase di sviluppo che, nel tempo, ha determinato l'apertura di nuove sedi operative e l'ampliamento delle sedi dotate di uno Sportello Sociale. Il successivo posizionamento di Farmacap, sebbene con grande ritardo, ha invece portato all'adozione di strategie di sostegno culminate con l'adozione della DAC 35/2022.

Risulta evidente, tuttavia, che il permanere di Farmacap nel posizionamento attuale non risulta più sostenibile poiché costringerebbe il Socio Unico ad intervenire, sistematicamente e periodicamente, con azioni di sostegno economico-finanziario per il mantenimento in funzione di un'azienda che, al contrario, dovrebbe realizzare le condizioni di sostenibilità in autonomia.

L'individuazione della strada da intraprendere è funzione di un'analisi più approfondita delle caratteristiche attuali e future di Farmacap rispetto alle due dimensioni in analisi: contributo al soddisfacimento dei bisogni e contributo all'equilibrio economico-finanziario.

In merito alla prima dimensione, l'analisi deve necessariamente prendere avvio da alcuni elementi di contesto ambientale che si rappresentano, in estrema sintesi, per ambito d'intervento attuale e potenziale futuro:

- **Dispensazione dei farmaci:** si tratta dell'attività "core" delle farmacie aperte al pubblico. La loro numerosità e distribuzione sul territorio dipendono dalla regolamentazione nazionale e locale ed è strettamente legata alla popolazione di riferimento. Il numero delle farmacie aperte al pubblico, negli anni, è incrementato in modo significativo nonostante la diminuzione della popolazione. Tale fenomeno è da ascrivere alla modificazione dei parametri che stabiliscono ogni quanti abitanti può essere aperta una farmacia. In effetti il parametro attuale, stabilito con L. 27/2012, è pari a 3.300 abitanti contro i 5.000 e 4.000 abitanti delle normative precedenti. Tale andamento, per certi versi, è coerente con l'invecchiamento della popolazione che determina un incremento dei consumi di prodotti farmaceutici. In considerazione dell'incremento nel numero di farmacie aperte al pubblico e dell'andamento demografico, si potrebbe ritenere ridotto, rispetto al passato, il ruolo sociale delle Farmacie Comunali intese come strumenti di copertura del fabbisogno di prossimità relativamente alla funzione di dispensazione dei farmaci. In realtà, attraverso l'analisi della distribuzione delle farmacie aperte al pubblico sul territorio di Roma Capitale, è possibile individuare numerose aree poco presidiate da strutture private in corrispondenza di zone della città con processi di urbanizzazione parziale o caratterizzate da fenomeni di deprivazione socio-economica. Tale evidenza impone, in riferimento al tema del posizionamento strategico, di identificare, separatamente dalle altre, la funzione di dispensazione dei farmaci e di classificare le diverse sedi operative di Farmacap in virtù del ruolo effettivamente svolto in termini di capacità di soddisfare fabbisogni di natura sociale;

- **Farmacia dei Servizi:** l'idea che la farmacia possa svolgere un ruolo di presidio sanitario di prossimità, assicurando un set di prestazioni diagnostiche di base a fini di prevenzione e monitoraggio dello stato di salute dei cittadini, assume concretezza con il D.Lgs.vo 153/2009. Lo sviluppo del modello della Farmacia dei Servizi, inizialmente immaginata come funzione sussidiaria al SSN e da realizzare in collaborazione con esso, risulta, in realtà, poco diffusa e significativa fino al manifestarsi degli eventi pandemici del 2020/21. Durante la pandemia da sars-cov2, infatti, il ruolo delle farmacie, intese come presidi sanitari di prossimità, è risultato essere fondamentale anche grazie anche al contributo fornito nell'effettuazione di prestazioni e servizi precedentemente riservati solo ai medici e agli infermieri (il caso più evidente riguarda la somministrazione dei vaccini). In questo contesto, quindi, il modello della Farmacia dei Servizi ha iniziato ad assumere una valenza di rilievo. I fattori ambientali esterni che, oggi, rendono possibile perseguire il modello della Farmacia dei Servizi sono molteplici: (i) la rilevanza del ruolo svolto dalle farmacie aperte al pubblico, nell'effettuazione di tamponi e vaccinazioni, durante il periodo pandemico; (ii) il progressivo affermarsi della telemedicina; (iii) la crisi strutturale del servizio sanitario che determina forti difficoltà nell'assicurare risposte tempestive ai bisogni di base nel controllo della salute dei cittadini. Crisi, quest'ultima, che non appare riconvertibile nel breve-medio periodo aprendo ad opportunità di sviluppo della funzione presso le farmacie aperte al pubblico. Sotto il profilo sociale, la Farmacia dei Servizi può oggettivamente svolgere una funzione di estremo interesse favorendo l'accesso a servizi diagnostici e vaccinali, promuovendo la prevenzione, sia primaria che secondaria, il controllo periodico dello stato di salute e contrastando il fenomeno dell'abbandono delle cure da parte dei pazienti cronici e fragili. Lo sviluppo del modello della Farmacia dei Servizi, nonostante i numerosi elementi di positività, non è scevro da criticità: (i) richiede spazi significativi all'interno della farmacia difficilmente disponibili, allo stato attuale, nelle realtà Farmacap; (ii) è necessario che il personale farmacista coinvolto sia disponibile per l'esecuzione delle prestazioni; (iii) per quanto si possa sviluppare l'attività della Farmacia dei Servizi, la capacità di contribuire all'equilibrio economico della singola sede e dell'azienda è estremamente limitato a meno di non realizzare contesti specifici con personale dedicato, in questo caso non farmacista, al fine di realizzare le necessarie economie di processo e di scala per aumentare la marginalità; (iv) il SSN è in forte ritardo nel riconoscere pienamente tale funzione, limitando in modo quasi assoluto la possibilità di sviluppare il modello con oneri a carico di quest'ultimo. In questo senso, le prestazioni erogate dalle farmacie sono prevalentemente a titolo oneroso per il cittadino riducendo, in assenza di altri interventi, il valore sociale della funzione di presidio sanitario di prossimità che potrebbe essere concretamente svolto dalle farmacie aperte al pubblico. La linea di attività, in ogni caso, merita di essere presidiata ed evidenziata autonomamente nella matrice di posizionamento strategico immaginandone, oltre alla collocazione attuale, quella prospettica;
- **Settore Sociale:** gli Sportelli Sociali rappresentano il vero elemento distintivo e di caratterizzazione della vocazione di Farmacap. Il ruolo di sostegno sociale di prossimità svolto dagli Sportelli è di estremo interesse anche alla luce del forte e diffuso incremento del fabbisogno di supporto sociale e psicologico emerso a valle dell'evento pandemico. Il ruolo degli Sportelli Sociali Farmacap, realtà unica in Italia con

tale peculiarità anche nel panorama delle Farmacie Comunali di altri territori, non si limita a funzioni di supporto per la popolazione anziana ma, anche di soggetti fragili di ogni sesso ed età con una spiccata propensione alle attività di supporto psicologico per la popolazione nella fascia 18-25 anni. La funzione base degli Sportelli Sociali è regolata, e finanziata, da apposito Contratto di Servizio con il Comune di Roma e, dal mero punto di vista economico, non genera marginalità particolari. In questi ultimi tre anni, tuttavia, il Settore Sociale di Farmacap è stato coinvolto in diverse iniziative progettuali di significativa soddisfazione per l'utenza e per il Committente. Queste ultime, oltre ad avere un innegabile valore sociale ed un elevato grado di soddisfacimento dei bisogni, generano marginalità positiva a livello aziendale. La prospettiva è che il settore sociale di Farmacap, anche facendo perno sull'opportunità offerta dall'esistenza di una molteplicità di sedi distribuite sul territorio del Comune di Roma, possa sviluppare ulteriormente ruolo, funzioni e servizi assumendo la veste di "rete di porte sociali" del Comune di Roma. Attualmente il settore sociale di Farmacap, nonostante si tratti di elemento distintivo e caratterizzante dell'azienda, rappresenta solo il 6,5% dei ricavi complessivi. Sulla base delle considerazioni appena sviluppate, si ritiene che il "peso" della funzione specifica debba almeno raddoppiare nell'arco di 3-5 anni assumendo un ruolo trainante anche per le altre linee di attività aziendali.

Riprendendo il tema del posizionamento strategico, assumendo a riferimento le considerazioni sviluppate sulle diverse linee di attività, è possibile definire il quadro di riferimento come rappresentato nella figura 3.

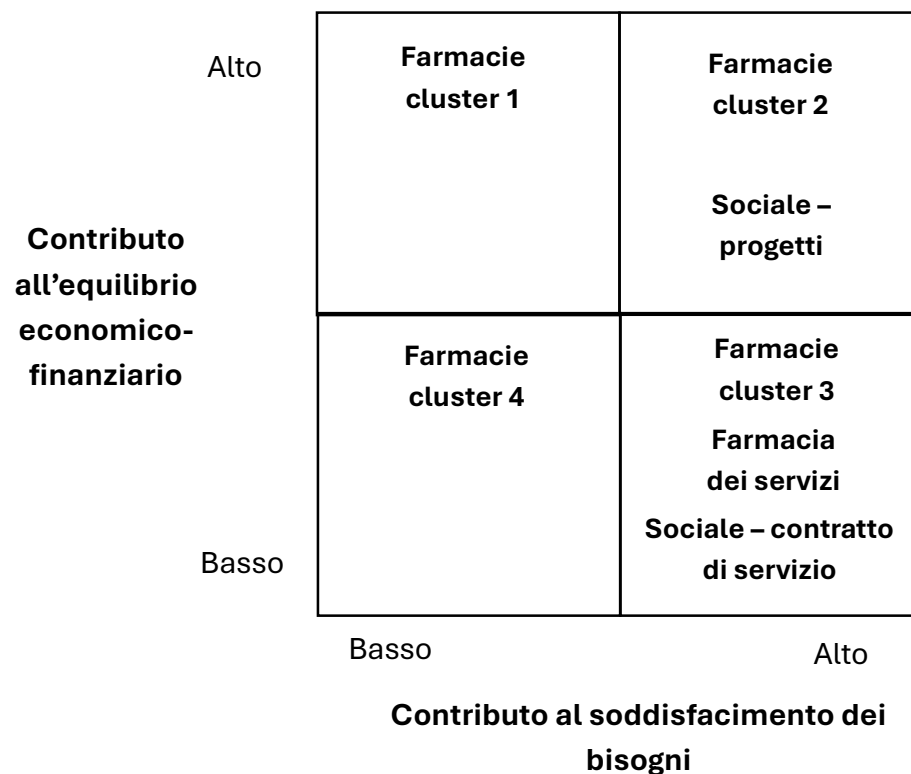
Le **farmacie** sono state classificate in quattro distinti cluster in considerazione del ruolo svolto nel soddisfacimento dei bisogni e dell'attuale contributo all'equilibrio. La classificazione rispetto al contributo al soddisfacimento dei bisogni sociali è stata effettuata in base alle mappe del Comune di Roma che identificano le aree urbane in funzione del grado di disagio sociale. Rispetto al contributo all'equilibrio economico, invece, sono state posizionate nella parte alta della matrice le farmacie dotate di un fatturato annuo in grado almeno di coprire i costi di gestione restituendo un margine, anche di limitata entità, in grado di contribuire alla copertura dei costi generali e comuni dell'azienda e/o di svolgere una funzione di sostegno a favore delle farmacie collocate nella parte bassa della matrice che, al contrario delle precedenti, hanno un fatturato insufficiente a coprire i costi di gestione.

Nel primo cluster (basso contributo sociale ed elevato contributo economico-finanziario) sono state incluse le seguenti sedi:

- Castel Fusano;
- Divisione Torino;
- Ferratella;
- Gasperina;
- Mario Fani;

- Val Melaina;
- Wolf Ferrari.

Figura 3: Posizionamento strategico attuale delle linee di attività Farmacap



Le farmacie del primo cluster (7 in totale) sviluppano complessivamente circa € 9 milioni di fatturato (€ 1,285 milioni di fatturato medio).

Nel secondo cluster (alto contributo sociale e alto contributo all'equilibrio economico-finanziario) sono state incluse le seguenti sedi:

- Borgata Fidene;
- Borghesiana;
- Bruno Pelizzi;
- Casalotti;
- Cinecittà;
- Colli Aniene;
- Colle Prenestino;
- La Cinquina;
- Nuovo Dragoncello;
- Palmarola;
- Prato Fiorito;
- Tor Bella Monaca;
- Tor Tre Teste;
- Torraccio di Torrenova.

In questo secondo cluster, sono incluse 14 sedi che, complessivamente, sviluppano € 14,5 milioni di fatturato (poco più di un milione di fatturato in media).

Nel terzo cluster (alto contributo sociale e basso contributo all'equilibrio economico-finanziario) sono state incluse le seguenti sedi:

- Camocelli;
- Casilino;
- Castel Giubileo;
- Cecchina;
- Corviale;
- Delle Antille;
- Delle Palme;
- Dragoncello;
- Ennio Flaiano;

- Feronia;
- Forte Tiburtino;
- Laurentino;
- Montecuccio;
- Primavera;
- Santa Maura;
- Tor Sapienza;
- Tufello.

Le farmacie del terzo cluster, 17 in totale, sviluppano complessivamente € 6 milioni di fatturato (€ 353.000 in media).

Nel quarto cluster (basso contributo sociale e basso contributo all'equilibrio economico-finanziario) sono state incluse le seguenti sedi:

- Annunziatella;
- Ariccia;
- Castel Porziano;
- Gregna;
- Messi d'Oro;
- Pietro Bembo;
- Ponte Vittorio;
- Selva Candida.

Le farmacie di quest'ultimo cluster sono 8 e sviluppano, complessivamente, € 2,5 milioni di fatturato (€ 312.000 in media).

Il posizionamento attuale delle singole sedi farmaceutiche Farmacap è da considerare dinamico e, quindi, soggetto a modificazione sia per fenomeni esogeni (dinamica demografica ed evoluzione del mercato a livello locale), che per azioni strategiche (dalla razionalizzazione della gestione, alla modificazione degli orari di funzionamento e all'ampliamento del portafoglio prodotti e servizi offerti, fino ad interventi strutturali che impattano sulla logistica interna dei locali o all'individuazione di sedi maggiormente idonee rispetto a quelle attuali).

In termini strategici, in virtù delle azioni avviate con il precedente Piano Programma, alcune modificazioni potranno intervenire nel breve periodo a seguito dell'apertura, presso il Centro Commerciale di EURoma 2, della nuova sede Farmacap "Malaga" il cui posizionamento si

colloca nel primo cluster il cui fatturato, a regime, potrà determinare un incremento di ulteriori €3,5 milioni. Una seconda azione, invece, riguarda l'uscita dal perimetro Farmacap di 5 sedi, attualmente collocate nella parte bassa della matrice, al fine di alleggerire il fabbisogno economico di sostegno nei loro confronti.

Ma altre azioni dovranno essere implementate al fine di avviare un percorso virtuoso nel miglioramento dei risultati economici con l'obiettivo, tra l'altro, di spostare almeno una farmacia su tre dalla parte bassa a quella alta della matrice, in un arco temporale le cui tempistiche possono essere stabilite, oltre che dall'efficacia delle inevitabili azioni di razionalizzazione della gestione, dall'intensità e rapidità con cui saranno realizzati gli interventi di natura strutturale di cui al paragrafo successivo.

Il posizionamento della **Farmacia dei Servizi** nel quadrante in basso a destra, ossia tra le linee di attività per le quali è necessario, nella fase attuale, mantenere azioni di sostegno, è giustificato dall'evidenza che si tratta di un settore, nei fatti, appena avviato. Per rivalutare il posizionamento della Farmacia dei Servizi è opportuno attendere 12-18 mesi al fine comprenderne appieno il potenziale.

Sul piano concettuale, anche alla luce di alcune considerazioni sviluppate in precedenza, la Farmacia dei Servizi presenta una serie di positività interessanti:

- rafforza il ruolo di presidio sanitario di prossimità della farmacia che, assicurando prestazioni sanitarie di primo livello di immediato o facile accesso per il cittadino, consente di svolgere un ruolo sussidiario al SSN che, come già detto, è in estrema difficoltà ad assicurare tempi di risposta accettabili per le persone che necessitano di controlli periodici (pazienti cronici e prevenzione secondaria) e per quelle che intendono monitorare il proprio stato di salute (prevenzione primaria);
- completa il portafoglio servizi della farmacia tradizionale e, in tal senso, consente di conseguire due obiettivi fondamentali: (i) mantenere una posizione competitiva nei confronti delle farmacie private; (ii) rafforza il rapporto di fiducia con la popolazione di riferimento incrementandone gli accessi e la loro frequenza;
- rappresenta uno strumento interessante di politica nella gestione del personale, pur non potendo contribuire direttamente al miglioramento significativo della marginalità aziendale, per due motivi fondamentali: (i) completa il percorso di crescita professionale dei farmacisti; (ii) offre l'opportunità, abbinato ad un adeguato sistema premiante, di valorizzare anche economicamente l'attività dei

dipendenti agendo positivamente sulla motivazione del personale e rendendo Farmacap un'azienda maggiormente appetibile sul mercato del lavoro.

Le considerazioni appena sviluppate, fanno ritenere che, in prospettiva, la Farmacia dei Servizi, per gli impatti diretti ed indiretti che può determinare nei risultati di gestione, possa posizionarsi nella parte alta della matrice di posizionamento strategico. Il posizionamento strategico futuro della Farmacia dei Servizi, presso le sedi Farmacap, si potrà caratterizzare in modo differente a seconda delle politiche poste in essere, sul tema specifico, dal SSN e, in ultima analisi dal Socio Unico. Laddove la Farmacia dei Servizi potrà svilupparsi come modello sussidiario al SSN; quindi, con l'erogazione di servizi il cui costo non è a totale carico del cittadino, se non in ottica di compartecipazione alla spesa, il suo posizionamento potrà collocarsi nel quadrante in alto a destra della matrice di Boston. Laddove, invece, il costo delle prestazioni erogate dalle farmacie sarà integralmente a carico del cittadino, il posizionamento strategico sarà nel quadrante in alto a sinistra; ossia tra le attività da sviluppare al fine di ottenere benefici economici a favore delle linee di attività che richiedono azioni di sostegno (quadrante in basso a destra della matrice).

Con riferimento al **Settore Sociale**, in considerazione delle riflessioni sviluppate in precedenza, si è ritenuto opportuno procedere al posizionamento, in modo distinto, delle attività ricomprese nell'attuale Contratto di Servizio con il Comune di Roma, collocate nel quadrante in basso a destra, e delle attività progettuali extra Contratto sono collocate, invece, nel quadrante in alto a destra.

Allo stato, non vi sono elementi che possano far ritenere una modificazione di posizionamento dei due cluster di attività del Settore Sociale. Diverse, invece, sono le riflessioni in merito allo sviluppo degli stessi in termini di quota dei ricavi generati considerando che, come si è accennato, il Settore Sociale di Farmacap rappresenta l'elemento caratterizzante e distintivo della vocazione aziendale. A fronte di tale considerazione, tuttavia, emerge in modo evidente che la quota di ricavi da questo generata è di entità ancora modesta rappresentando il 6,5% dei ricavi aziendali ed essendo equamente diviso tra le due linee di attività.

Si tratta di un'evidenza che se, da un lato, mostra i limiti quantitativi dell'azione di Farmacap nell'assicurare risposte ai bisogni sociali, dall'altro consente di aprire una riflessione importante sulle opportunità future di sviluppo, soprattutto alla luce delle dinamiche evolutive dei bisogni sociali che emergono dal territorio. In sintesi, è necessario valutare con attenzione la possibilità di aprire, risolte le criticità di

carattere logistico, nuovi Sportelli Sociali ampliando, in tal modo, la presenza dei servizi di prossimità di base di Farmacap sul territorio comunale e, al tempo stesso, immaginare un'evoluzione di ruolo di Farmacap finalizzato ad implementare la capacità di gestire progettualità, extra Contratto, con l'obiettivo di diventare lo strumento privilegiato nell'attuazione operativa delle Politiche Sociali del Comune di Roma.

Le opportunità di perseguire tale strategia sono già in divenire con la formulazione del nuovo Contratto di Servizio che porterà all'ampliamento dell'oggetto d'intervento dell'Area Sociale di Farmacap e con l'avvio, in questa fase in forma progettuale, di nuove linee di attività con particolare riferimento a:

- supporto tecnico-operativo al Dipartimento Politiche Sociali e Salute al Progetto Roxanne;
- attività progettuali derivanti dai percorsi di coprogettazione in materia di dipendenze, con specifico riguardo alla pianificazione e gestione di azioni formative e di comunicazione istituzionale;
- azioni di potenziamento delle attività sociali attribuite agli Sportelli di Farmacap, anche in raccordo con i servizi sociali territoriali sulla base di specifiche indicazioni oggetto di definizione nell'ambito del Contratto di Servizio.

La possibilità di riportare il posizionamento di Farmacap, inteso come soggetto unitario, nel quadrante in alto a destra della matrice di Boston, è funzione delle azioni che saranno sviluppate rispetto alle singole linee di attività che la caratterizzano e che, in estrema sintesi, sono state delineate in precedenza.

Farmacap si trova oggi in un momento di grande trasformazione, pronta a rinascere per affrontare le sfide del presente con uno sguardo verso il futuro. La sua missione rimane salda: essere un punto di riferimento per la salute e il benessere della comunità, unendo professionalità, innovazione e impegno sociale. L'azienda non vuole essere solo un erogatore di servizi sanitari, ma un partner fondamentale per la Città, capace di rispondere con efficienza e tempestività ai bisogni emergenti della popolazione.

Dopo un periodo di difficoltà, orientato al contenimento dei costi e al mantenimento dell'equilibrio economico, Farmacap è pronta a rinascere come la fenice, risollevandosi dalle proprie ceneri per guardare lontano. Questo processo di "rinascita" non riguarda solo un risanamento economico, ma la sua **vision: Farmacap intende diventare una rete integrata di servizi sociosanitari che risponde alle esigenze sociali e sanitarie in continua evoluzione. Vogliamo costruire un sistema che sappia adattarsi e che sia in grado di generare valore non solo in termini di salute, ma anche come risorsa sociale e professionale, valorizzando il capitale umano e offrendo opportunità di crescita ai nostri operatori.**

Il nostro impegno non è solo quello di gestire i servizi, ma di promuovere una cultura della salute e del benessere, mettendo al centro la persona e il suo diritto a un'assistenza adeguata, tempestiva e di qualità. L'obiettivo è creare una relazione continua con i cittadini, affinché riconoscano in Farmacap la loro azienda di riferimento per la salute, in grado di prevenire i problemi e di rispondere alle esigenze in modo personalizzato e appropriato. In questo senso, Farmacap vuole essere un punto di riferimento non solo per i servizi sanitari tradizionali, ma anche per l'innovazione, con iniziative come la telemedicina e l'assistenza ai fragili, così da rispondere alle nuove necessità della comunità.

7.2 LA MAPPA STRATEGICA DI FARMACAP

L'obiettivo fondamentale di Farmacap, quale diretta conseguenza della vision e degli elementi di analisi presentati in precedenza, consiste nel suo riposizionamento strategico nella parte alta a destra della matrice di Boston. A questo proposito due risultati fondamentali devono essere perseguiti:

- a) ottenere e consolidare risultati economico-finanziari sufficientemente “robusti” da non essere posti in discussione dalle dinamiche del mercato delle farmacie aperte al pubblico (nello schema che segue, in breve: **Essere Eco-Fin sostenibili**);
- b) assumere un ruolo riconosciuto di presidio sociosanitario di prossimità (nello schema che segue, in breve: **Essere Presidio Sociosanitario**).

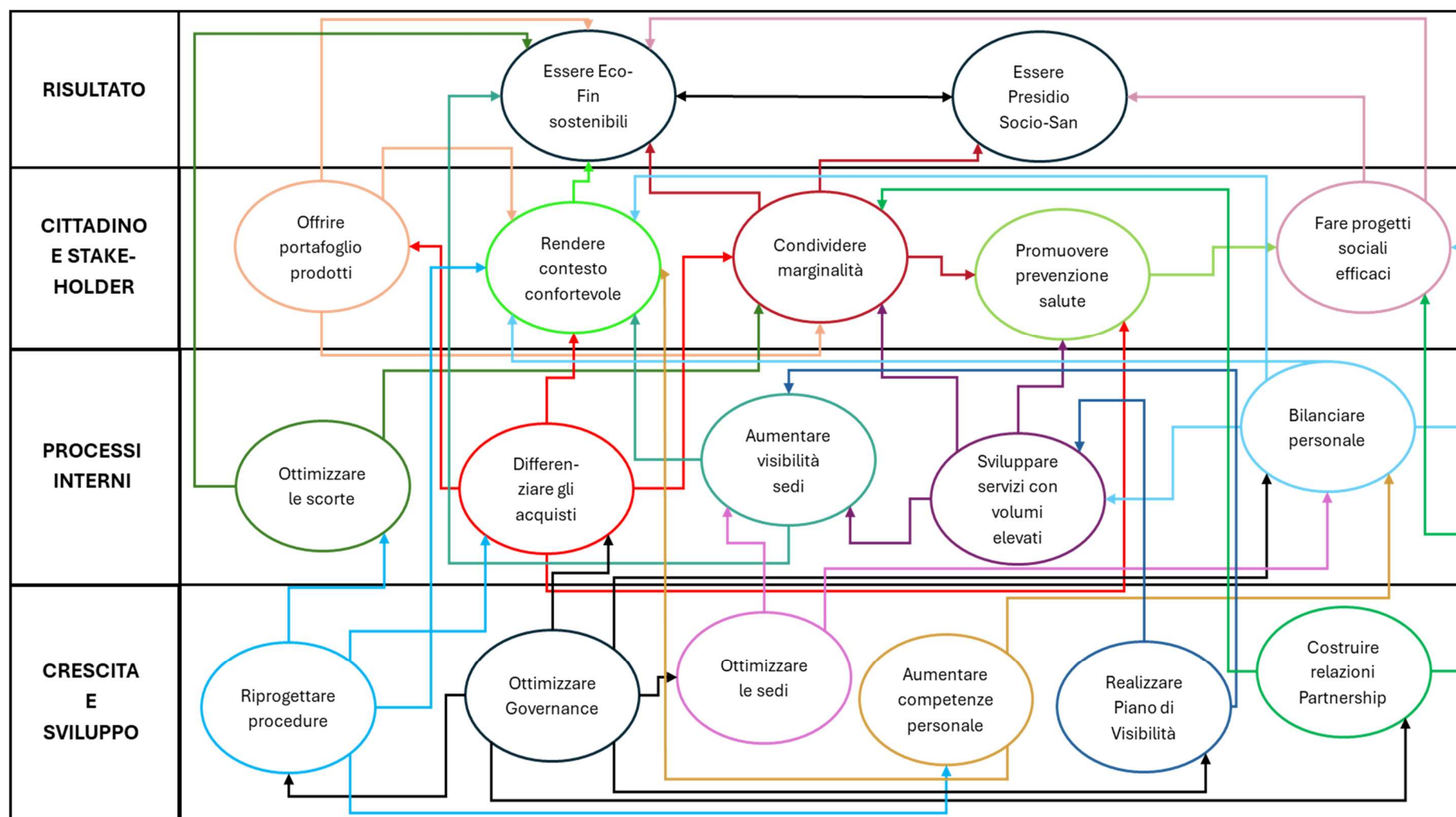
Si tratta di due risultati che, in effetti, sono in stretta interconnessione l'uno con l'altro e potenzialmente generatrici di sinergie virtuose: se migliora il riconoscimento delle sedi Farmacap come ruolo di presidio sociosanitario di prossimità, ciò concorre, direttamente e indirettamente, al miglioramento e al consolidamento del risultato gestionale. Risultati gestionali collocati, in modo “robusto”, in area positiva, consentirebbero l'effettuazione di investimenti aziendali in ambito sociale rafforzando il ruolo specifico di Farmacap.

Il perseguimento di tali risultati, tuttavia, è funzione di una serie articolata di azioni che, per fornirne un quadro sintetico ed organico, sono state rappresentate nello schema di programmazione strategica denominato *Balanced Scorecard* (di seguito BSC). All'interno di tale schema, le azioni previste, raggruppate a loro volte in “*aree di risultato intermedio*”, sono riportate all'interno di “*prospettive*” che declinano i risultati da raggiungere rispetto a:

- la popolazione di riferimento e agli stakeholder;
- l'ottimizzazione dei processi gestionali interni dell'azienda;
- gli investimenti necessari per il rilancio e lo sviluppo dell'azienda.

Le aree di risultato declinate nello schema BSC, infine, sono fra loro collegate da connettori direzionali, allo scopo di rendere evidente le relazioni causa effetto tra risultati intermedi e tra questi ultimi e i risultati finali che si intende conseguire.

Figura 4: Schema di programmazione strategica Farmacap – Mappa Strategica



L'analisi della mappa strategica, una volta identificati i risultati da conseguire, prende avvio dalla prospettiva del **Cittadino e degli Stakeholder**. Con quest'ultimo termine ci si riferisce, oltre al Socio Unico, al personale dipendente e alle rappresentanze sindacali, al mondo del terzo settore che collabora con Farmacap e ai fornitori con i quali sono stati stretti rapporti di partnership.

Le aree di risultato intermedio individuate in questa prospettiva sono:

- Offrire un portafoglio prodotti/servizi ampio e coerente con le esigenze locali delle diverse sedi operative (nello schema, in breve: **Offrire portafoglio prodotti**).

L'obiettivo delle azioni presenti in questa area è la riduzione del “gap” competitivo delle Farmacie Farmacap rispetto a quelle private. Come si è avuto modo di accennare, il mondo delle farmacie è stato caratterizzato, in questi ultimi anni, da dinamiche evolutive che l'azienda non ha avuto la capacità di seguire. Due aspetti appaiono di maggior rilievo rispetto ad altri: (i) la gamma dei prodotti offerti alla vendita; (ii) l'abbinamento sempre più stretto tra vendita di prodotti e servizi fino all'evoluzione nella Farmacia dei Servizi. Su entrambi i fronti Farmacap, negli ultimi sei-dodici mesi, ha già implementato una serie di azioni che, tuttavia, meritano di essere ulteriormente potenziate rielaborandole in chiave locale considerando che la popolazione di riferimento nelle varie zone del territorio comunale, nelle quali insistono le nostre sedi, esprime bisogni estremamente differenziati e che, al tempo stesso, risulta essere sempre più vincente, sul mercato, un approccio “one stop shop” offrendo al cliente la possibilità di soddisfare una molteplicità di fabbisogni frequentando un unico punto vendita.

Le azioni della presente area di risultato sono:

- realizzare analisi di mercato approfondite, anche attraverso lo studio di documentazione scientifica di settore, ricercando relazioni di complementarità e sinergia maggiormente significative tra prodotti e servizi già offerti e tra questi ultimi e altri non oggetto di offerta;
- effettuare analisi di quadrante e per singole sedi, al fine di identificare i prodotti e i servizi maggiormente significativi per la popolazione locale e definizione di uno schema dei fabbisogni da soddisfare, con il coinvolgimento dei Direttori di Farmacia, presso le diverse sedi;
- sviluppare capacità e competenze di “cross selling” presso il personale;
- valutare mensilmente la coerenza tra politiche di approvvigionamento e le vendite adattando, in modo flessibile, le prime alle seconde;

- Rendere il contesto ambientale delle sedi operative accogliente, confortevole e sicuro garantendo al cittadino affidabilità e continuità nella risposta ai bisogni espressi (nello schema, in breve: **Rendere contesto confortevole**).

Questa area di risultato intermedio si propone di realizzare, compatibilmente con gli spazi a disposizione, contesti di lavoro e di frequentazione gradevoli e sicuri per i cittadini e i dipendenti garantendo, al tempo stesso, una coerenza con le esigenze commerciali. In questo modo si potranno creare dei percorsi funzionali capaci di valorizzare l'esperienza dei visitatori e favorire, in una logica anche espositiva, l'incremento delle vendite. In aggiunta a ciò, si ritiene fondamentale sviluppare le condizioni organizzative e logistiche più adeguate affinché il cittadino trovi, presso le sedi Farmacap, una risposta adeguata alle proprie esigenze, anche secondo criteri di efficienza, ampliando la gamma dei prodotti e servizi offerti, assicurando la disponibilità immediata dei prodotti maggiormente richiesti e rendendo semplice l'accesso ai servizi offerti in base alla programmazione aziendale.

Le azioni relative a questa area di risultato sono:

- definire criteri omogenei, compatibilmente con gli spazi disponibili, di gestione degli spazi espositivi;
 - dotare le sedi, con livelli di frequentazione elevati, di dispositivi per la gestione delle code;
 - liberare sistematicamente gli spazi da materiali non più idonei o in uso;
 - mantenere coerenza tra gli arredi a disposizione provvedendo, dove necessario, alla loro sostituzione;
 - provvedere alla verifica periodica, in base a specifiche check-list, del rispetto dei requisiti di sicurezza;
 - monitorare sistematicamente il fenomeno dei “sospesi” e adottare le misure correttive necessarie al loro contenimento;
 - monitorare l'andamento dei servizi offerti anche sotto il profilo dell'accessibilità agli stessi;
- Condividere la marginalità dei prodotti e dei servizi offerti con i cittadini e il personale (nello schema, in breve: **Condividere marginalità**).

L'ottimizzazione della gestione degli acquisti, i migliorativi accordi commerciali ed una più efficiente gestione delle scorte di magazzino consentono di generare una marginalità da condividere, in quota parte, con segmenti di popolazione target. Tale risultato è da perseguire attraverso politiche mirate di sconto sulle vendite che, nel rispetto delle normative di settore, facilitino l'accesso ai prodotti e ai servizi ritenuti

necessari alla cura e al benessere delle persone. La condivisione della marginalità, sulla base di regole che assicurino la salvaguardia dei risultati di gestione dell'azienda, rappresenta uno strumento fondamentale, non solo per fidelizzare la clientela, ma anche di governo del personale sia per orientarne i comportamenti verso il perseguimento degli obiettivi strategici dell'azienda, sia per migliorare il grado di attrattività dell'azienda nell'ambito di un mercato del lavoro che rende sempre più complesso la ricerca e il reclutamento di personale specializzato.

Le azioni della presente area di risultato sono:

- rafforzare l'impiego della "Fidelity Card" Farmacap legandola ad iniziative promozionali, con scontistica significativa, strutturate, durevoli nel tempo ed abbinata a campagne con tematiche sociali rilevanti;
- promuovere e aderire ad iniziative che rendono disponibili farmaci gratuiti alle persone in difficoltà economica;
- introdurre, con il coinvolgimento attivo delle organizzazioni sindacali, strumenti premianti, in coerenza con quanto già definito con Contratto Integrativo Aziendale, basati sulla condivisione della marginalità a fronte del perseguimento di risultati e obiettivi predefiniti;

➤ Promuovere, in modo diffuso, la cultura della prevenzione e tutela della salute (nello schema, in breve: **Promuovere prevenzione salute**).

Con questa area di risultato, finalizzata a promuovere Farmacap come presidio sociosanitario di prossimità, si intende realizzare una serie di azioni atte a trasformare la rete delle sedi operative Farmacap in luoghi capaci di trasmettere, in modo sistematico e strutturato, informazioni, conoscenze e servizi finalizzati all'empowerment del cittadino nel conoscere il proprio stato di salute e benessere psico-fisico al fine di prendersene cura.

La azioni necessarie al perseguimento dell'obiettivo sono:

- individuazione dei problemi di salute rispetto ai quali concentrare l'azione di promozione della prevenzione e tutela della salute ed elaborazione (cfr. *Area Piano di Visibilità – Prospettiva Crescita e Sviluppo*) di un piano annuale di comunicazione integrato multicanale (PIC) al fine di identificare gli strumenti maggiormente idonei per raggiungere i diversi segmenti di popolazione target;
- rafforzare le relazioni di cooperazione e collaborazione con le ASL operanti sul Comune di Roma al fine di allineare le tempistiche di realizzazione delle campagne individuate nel PIC e i messaggi da veicolare alla popolazione;

- aderire a tutte le iniziative promosse dal SSR, finalizzate alla promozione della prevenzione e tutela della salute, e che coinvolgono le farmacie aperte al pubblico (per es. screening del colon retto e ricerca del diabete non noto);
- sviluppare relazioni di partnership con Associazioni del Volontariato e fornitori al fine di sostenere le iniziative previste nel PIC.

➤ Elaborare e realizzare, in modo efficiente ed efficace, progettualità di rilevanza sociale ad elevato impatto nel soddisfacimento dei bisogni (nello schema, in breve: **Fare progetti sociali efficaci**).

La forte vocazione sociale di Farmacap, elemento distintivo della sua caratterizzazione sul mercato delle farmacie aperte al pubblico e nelle relazioni con il Socio Unico, impone un orientamento sempre più presente sul territorio, attraverso la realizzazione di progettualità specifiche, capaci di creare valore per il cittadino. In prospettiva, a fronte del perseguimento della stabilizzazione nei risultati di gestione, si tratta di funzione che potrebbe essere, almeno in parte, economicamente sostenuta dalla azienda stessa ma che, allo stato dell'arte, richiede un riconoscimento di ruolo formale e di risorse economico-finanziarie dedicate e aggiuntive a quelle attualmente disponibili. In questo senso, è necessario uno sforzo importante di progettazione e di costruzione di un sistema di relazioni che renda possibile la realizzazione di una struttura di progetti continuativa e certa nel tempo.

Le azioni della presente area di risultato sono:

- effettuare indagini di e/o analisi del fabbisogno sociale per quadrante territoriale di intervento sociale e socioassistenziale;
- organizzare eventi di sensibilizzazione e informazione sui principali problemi sociali di quadrante anche con il coinvolgimento degli stakeholder interessati;
- predisporre, anche alla luce dei fabbisogni sociali espressi in forma programmatica dal Comune di Roma, un set di progettualità, a diverso impatto sociale e fabbisogno economico-finanziario, da presentare agli stakeholder interessati;
- diventare un supporto tecnico-operativo al Dipartimento Politiche Sociali e Salute al Progetto Roxanne;
- organizzare attività progettuali derivanti dai percorsi di coprogettazione in materia di dipendenze, con specifico riguardo alla pianificazione e gestione di azioni formative e di comunicazione istituzionale;

- attivare azioni di potenziamento delle attività sociali attribuite agli Sportelli di Farmacap, anche in raccordo con i servizi sociali territoriali sulla base di specifiche indicazioni oggetto di definizione nell'ambito del Contratto di Servizio.;
- sviluppare un modello di monitoraggio e reportistica dell'attività svolta al fine di rendere maggiormente visibile l'azione sociale di Farmacap.

La terza prospettiva dello schema BSC affronta le aree di risultato che riguardano le azioni gestionali interne che, in via principale, si riferiscono all'ottimizzazione dei **processi e dell'organizzazione delle attività**.

Le aree di risultato intermedio di questa prospettiva sono:

- ottimizzare la gestione delle scorte (nello schema, in breve: **Ottimizzare le scorte**).

La gestione delle scorte rappresenta un nodo strategico per la gestione e il miglioramento della marginalità aziendale: un eccesso di prodotti in giacenza determina immobilizzo di capitale e rischio di scadenze, mentre una carenza genera perdita di vendite e riduzione del livello di servizio al cliente. Occorre quindi potenziare gli strumenti di monitoraggio, adottando indicatori chiave come l'indice di rotazione dei magazzini e il tasso di rottura di stock, da condividere in tempo reale con i direttori di farmacia. Contestualmente, sarà utile introdurre procedure uniformi per il riassortimento automatico delle referenze più strategiche, garantendo così una gestione più efficiente del magazzino, una riduzione degli sprechi e una migliore disponibilità di prodotto per i cittadini.

Le azioni di questa area sono:

- progettazione e realizzazione del Magazzino Centralizzato – “Magazzino Polmone” presso, a seguito di specifico adeguamento dei locali, la sede di Torraccio di Torrenova. Attraverso tale azione si intende perseguire una serie di obiettivi: (i) ridurre le giacenze eccedenti nelle singole sedi; (ii) uniformare i livelli di stock; (iii) rifornire in modo tempestivo le farmacie ad alta rotazione; (iv) evitare ordini ridondanti ai grossisti; (v) gestire in modo più efficace prodotti a rischio di scadenza;
- attuare un sistema informatizzato di riordino coordinato a livello centrale con logiche di trasferimento interno supportato dal monitoraggio costante delle giacenze;

- uniformare le procedure di riassortimento, stabilendo soglie minime e massime per le categorie merceologiche più strategiche e attivare sistemi di riordino automatico (sulla base di dati storici e stagionalità) per le referenze ad alta rotazione al fine di: (i) ottimizzare gli ordini cogliendo le migliori condizioni economiche di approvvigionamento; (ii) ridurre gli sprechi; (iii) migliorare la coerenza delle politiche di assortimento; (iv) adeguare sistematicamente i livelli di stock in relazione alla domanda reale;
 - realizzare un sistema di monitoraggio periodico e continuativo delle giacenze, anche basato su specifici KPI aziendali (indice di rotazione, tasso di rottura di stock, livello medio di giacenza) rispetto ai quali saranno fissati gli obiettivi da perseguire, i cui report saranno oggetto di condivisione mensile con i Direttori di Farmacia;
 - Formazione mirata del personale di farmacia sulla corretta gestione del magazzino e sull'utilizzo degli strumenti di monitoraggio.
- organizzare le attività di approvvigionamento promuovendo sistematicamente l'ampliamento della gamma di prodotti offerti alla vendita, anche in considerazione delle esigenze locali espresse dalle singole sedi Farmacap, e l'acquisto diretto dalle ditte produttrici (nello schema, in breve: **Differenziare gli acquisti**).

Gli acquisti di prodotti destinati alla vendita, allo stato, rappresentano la voce di costo maggiormente consistente dell'azienda (54% circa dei ricavi complessivi) e, in questo senso, costituiscono l'ambito di intervento la cui ottimizzazione può determinare impatti significativi sul risultato economico dell'azienda. Negli ultimi anni, è stato fatto un lavoro importante per “acquistare bene” sia attraverso la valutazione sistematica dei fabbisogni aziendali (ordine statistico), che mediante un crescente ricorso agli acquisti effettuati direttamente dalla ditta produttrice. L'esigenza attuale consiste nel rafforzare gli strumenti adottati e, al tempo stesso, aprire a nuovi mercati e tipologie di prodotto passando dal concetto di “acquistare ciò che vendo” a quello di “acquistare ciò che viene richiesto” dai cittadini che frequentano le Farmacie Farmacap. Si tratta di un'operazione non semplice, si pensi che attualmente sono circa 20.000 le referenze di una farmacia, quanto necessaria al fine di allineare l'offerta attuale alle esigenze di una popolazione che, sul territorio di riferimento, ha sempre alternative concorrenziali. La differenziazione degli acquisti, in quest'ottica, non riguarda solo la scelta di nuovi o di nuove tipologie di prodotti da offrire ma, anche, i profili di bisogno che si manifestano nelle diverse aree della Città in cui Farmacap è presente con una propria sede. Si tratta di un'operazione che, evidentemente, riguarda tutti i prodotti diversi dalle specialità medicinali e farmaceutiche. La differenziazione degli acquisti dovrà anche offrire l'opportunità di stringere nuove partnership con i fornitori, privilegiando ulteriormente il canale dell'acquisto diretto dei beni. Entrambe le azioni sono orientate al miglioramento della marginalità sulla singola vendita e del fatturato complessivo.

Le azioni da porre in essere sono:

- analizzare periodicamente i fabbisogni delle singole sedi: in sostanza si tratta, attraverso il sistema di business intelligence aziendale, di sviluppare capacità e competenze diffuse per l'effettuazione di analisi strutturate dei dati di vendita, in modo da valorizzare le specificità di ciascuna farmacia e tradurle in criteri oggettivi di pianificazione. Questo consentirà di orientare le scelte di assortimento sulla base di evidenze concrete, rafforzando la coerenza con i bisogni reali dei cittadini;
- segmentare in cluster-target la popolazione di riferimento, nel rispetto della normativa vigente in materia di privacy, per quadrante e per singola sede per pianificare l'offerta e le attività promozionali. Ogni farmacia opera in un territorio diverso e si rivolge a una tipologia di utenza peculiare (quartieri centrali, periferie, zone con alta concentrazione di famiglie, anziani o popolazione multietnica). Organizzare le sedi in cluster omogenei e differenziare l'offerta permetterà di intercettare meglio le esigenze locali e aumentare la fidelizzazione;
- ampliare la gamma dei prodotti estendendo progressivamente le categorie merceologiche (es. dermocosmesi, parafarmaco), così da arricchire l'assortimento con linee innovative in coerenza con le tendenze di mercato e con la crescente domanda dei cittadini;
- rafforzare gli acquisti diretti. Il progressivo consolidamento dei rapporti con i produttori, incrementando progressivamente il peso degli acquisti diretti, permetterà di ottenere condizioni economiche più favorevoli, ridurre i passaggi intermedi e garantire continuità di fornitura, a beneficio sia della marginalità che della competitività aziendale;
- sviluppare partnership strategiche, definendo accordi commerciali di medio-lungo periodo con fornitori selezionati, con l'obiettivo di costruire relazioni più stabili e collaborative. Questo approccio potrà facilitare la programmazione di iniziative congiunte e introdurre nuove linee di prodotto con maggiore tempestività;
- ottimizzare gli ordini ai grossisti tramite algoritmi predittivi. Valorizzare l'importanza del canale grossista introducendo strumenti di riordino automatizzato basati su algoritmi predittivi. Questi sistemi consentiranno di gestire al meglio i volumi, ridurre sprechi, immobilizzazione finanziaria e garantire la disponibilità dei prodotti richiesti, rafforzando la qualità del servizio al cittadino;
- monitorare in modo continuo la marginalità, implementando gli strumenti di controllo e indicatori di performance (margine medio per categoria, indice di rotazione, livello di stock) per seguire in tempo reale l'andamento economico. Un monitoraggio costante renderà più semplice ottimizzare gli assortimenti e rafforzare i risultati complessivi;

- allineamento continuo tra direzione, ufficio farmaceutico e farmacie al fine di favorire il dialogo con i Direttori, trasformando le loro indicazioni in dati condivisi e integrandole nel processo di pianificazione. Questo approccio consoliderà il senso di appartenenza e garantirà una maggiore coerenza tra obiettivi centrali e azione sul territorio;
- implementare le competenze e le capacità del personale promuovendo programmi di aggiornamento dedicati alla gestione degli acquisti e all'analisi dei dati, così da uniformare le competenze e diffondere un approccio moderno e condiviso. La formazione rappresenta un investimento strategico per rafforzare la professionalità complessiva dell'organizzazione;

➤ **aumentare la visibilità delle sedi.**

Le sedi Farmacap risultano spesso poco visibili ai cittadini e, in tal modo, sono poco frequentate da clienti occasionali. Tale evenienza, tra l'altro, rende più complesso essere riconosciuti come punto di riferimento dalla popolazione locale.

Le azioni di questa area di risultato sono:

- potenziare le indicazioni stradali che segnalano la presenza di una Farmacia, diffuse per le farmacie private ma pressoché inesistenti per le sedi Farmacap;
- rivedere il sistema di illuminazione esterna delle Farmacie Farmacap spesso risalente nel tempo e scarsamente visibile dalle strade;
- dotare le sedi Farmacap, in modo diffuso, di pannelli a led (ledwall) sui quali veicolare messaggi pubblicitari e informazioni oggi gestite mediante l'apposizione di locandine, o di altro materiale cartonato, affisso sulla porta d'ingresso o nelle vetrine delle farmacie;
- realizzare il progetto PNRR Comune di Roma – Ares 118 finalizzato alla installazione di un defibrillatore automatico presso ciascuna sede Farmacap;

➤ **sviluppare la Farmacia dei Servizi con volumi di attività adeguati al ruolo (nello schema, in breve: **Sviluppare servizi con volumi elevati**).**

Come già accennato, da tempo è oggetto di dibattito l'evoluzione della Farmacia tradizionale in Farmacia dei Servizi, ma solo con l'evento pandemico del 2020/21 è stato possibile apprezzare il potenziale ruolo della Farmacia come presidio sanitario di prossimità. Farmacap, fino

ad oggi, ha approcciato a tale modello in grande ritardo, anche in epoca pandemica, e in modo non incisivo sviluppando volumi di attività non in linea con il mercato, fatta eccezione per pochissime realtà, senza quindi assumere un ruolo di punto di riferimento per la popolazione locale. Ricercare le soluzioni organizzative e logistiche per lo sviluppo diffuso del modello di Farmacia dei Servizi presso le sedi Farmacap è, allo stato, una necessità nonostante questa linea di attività non possa rappresentare un elemento decisivo per assicurare, in modo diretto, un contributo importante per l'equilibrio economico aziendale. Le ragioni della scelta sono da ricondurre a: (i) le farmacie private che, da tempo, hanno sviluppato il modello della Farmacia dei Servizi hanno realizzato un vantaggio competitivo attraverso la promozione della propria immagine sul territorio di riferimento quale struttura capace di fornire al cittadino, oltre ai prodotti, una vasta gamma di servizi favorendo la fidelizzazione dei clienti. Farmacap, in questo senso, ha l'assoluta necessità di ridurre il gap competitivo (ii) molte sedi Farmacap sono ubicate in zone della città poco servite da servizi sanitari di prossimità. Farmacap ha quindi l'opportunità di colmare il vuoto di offerta proponendosi come presidio sanitario o sociosanitario di riferimento. Tale riconoscimento, tuttavia, è subordinato alla capacità di assicurare volumi significativi di produzione, qualitativamente adeguati e di facile accesso per i cittadini; (iii) come si è avuto modo di accennare, la Farmacie dei Servizi rappresenta un'opportunità interessante quale strumento di governo del personale sia con riferimento ai risvolti di natura professionale, sia come strumento economicamente incentivante.

Le azioni di questa area di risultato sono:

- definire il profilo di offerta, finalizzato alla Farmacia dei Servizi, di ciascuna sede Farmacap attuale e potenziale;
- formulare un piano di progressiva estensione della gamma di servizi offerti in coerenza con le caratteristiche logistiche di ciascuna sede e di obiettivi di volume per singola sede;
- strutturare un sistema premiante, basato sui risultati, per il personale anche a sostegno delle soluzioni organizzative necessarie allo sviluppo del modello della Farmacia dei servizi;
- aderire a tutte le iniziative, legate al modello della Farmacia dei Servizi, promosse dal SSR;
- ricercare forme aggiuntive, a quelle eventualmente messe a disposizione dal SSR, per promuovere la Farmacia dei Servizi a favore delle persone meno abbienti e/o fragili.

➤ Bilanciare fabbisogno e disponibilità di personale (nello schema, in breve: **Bilanciare personale**).

Il modello organizzativo delle sedi operative attuale si basa sulla definizione e assegnazione di un organico stanziato per ciascuna sede deputato ad assicurare il funzionamento delle stesse in ragione degli orari di apertura. Sebbene tale approccio, fino a due/tre anni addietro, sia stato in grado di garantire la copertura delle attività, oggi è fortemente in discussione per le seguenti motivazioni: (i) l'organico di ciascuna sede, negli ultimi anni, ha subito riduzioni significative e, oggi, risulta appena sufficiente, in alcuni casi carente, rispetto alla necessità di coprire gli orari di apertura delle sedi; (ii) i diversi modelli di apertura delle farmacie (*orario continuato*: su cinque giorni/settimana e mattina del sabato; *orario spezzato*: su 5 giorni/settimana e mattina del sabato; *apertura 365 giorni/anno*) creano decise situazioni di disagio lavorativo sul secondo e il terzo modello e, inoltre, rendono scarsamente appetibili le assegnazioni di nuovo personale, su queste due ultime tipologie di sede, in fase di reclutamento e mobilità interna. Le conseguenze del modello adottato sono facilmente comprensibili e si traducono in bassa motivazione, tassi di assenza elevati e la necessità di gestire una significativa mobilità provvisoria interna per la copertura di turni scoperti. Vi è, in generale, una forte necessità di identificare azioni volte al riequilibrio tra fabbisogno e offerta di personale agendo su differenti fronti.

Le azioni di questa area di risultato sono:

- elaborare soluzioni di composizione dell'organico di farmacia, così come per gli sportelli sociali, con figure professionali caratterizzate da profili di competenze ampio e, in tale ottica, rideterminare il fabbisogno di personale per singola sede;
- definire ambiti territoriali di mobilità interna del personale, in ottica di quadrante, distribuendo quota parte dei turni maggiormente disagiati (turni notturni, domeniche e festività infrasettimanali, turni spezzati) su una platea di dipendenti più ampio rispetto a quello di assegnazione presso la singola sede;
- rideterminare gli orari di apertura delle farmacie in coerenza con il ruolo svolto nella realtà locale e le potenzialità di mercato. Nell'ambito della presente azione, sarà oggetto di valutazione l'opportunità di escludere alcune sedi dal sistema di turnazione senza influire negativamente sull'accessibilità alla dispensazione dei farmaci;
- attuare il Piano Assunzionale;

L'ultima prospettiva da approfondire dello schema BSC, forse quella maggiormente rilevante, riguarda la **crescita e lo sviluppo**. Si tratta, nella sostanza, della prospettiva che, in base a specifici investimenti o ad azioni di forte discontinuità, determina il futuro dell'azienda. Le aree di risultato intermedio definite sono:

- riprogettare le procedure aziendali per la loro razionalizzazione, omogeneizzazione e digitalizzazione (nello schema in breve: **Riprogettare procedure**).

Farmacap è azienda con procedure applicate in modo non omogeneo e scarsamente digitalizzate. Ciò fa riferimento tanto alle procedure generali aziendali (ciclo passivo, ciclo attivo e gestione del personale) quanto alle procedure operative relativa al funzionamento delle attività all'interno delle diverse sedi aziendali. Si tratta di avviare uno sforzo significativo in tal senso poiché procedure "deboli" favoriscono l'interpretazione soggettiva, da parte del personale interessato, generando entropia organizzativa e confusione oltre a ridurre l'efficacia delle attività di controllo e monitoraggio dell'azienda.

Le azioni di questa area di risultato sono:

- ricognizione delle procedure esistenti e del loro grado digitalizzazione;
 - formulazione di un Piano di revisione e riprogettazione delle procure prevedendone, dove possibile, la loro digitalizzazione;
 - attuazione progressiva del Piano di revisione e riprogettazione delle procedure;
 - completamento del cruscotto direzionale di monitoraggio aziendale;
 - aggiornare il sistema gestionale delle farmacie;
- **ottimizzare la governance** aziendale: la recente modifica dell'assetto organizzativo e il successivo inquadramento della figura del Direttore Operativo, da un lato, e la progettazione e parziale realizzazione del cruscotto direzionale, dall'altro, rappresentano il punto di avvio di un processo più radicale di modificazione dell'assetto organizzativo e, più complessivamente, della governance aziendale. Tra gli obiettivi che ci si propone di perseguire con la presenta area di risultato, oltre al completamento dell'assetto organizzativo delle funzioni centrali, vi è la sentita esigenza di abbattere le barriere spaziali che separano le sedi operative fra loro e con la sede centrale dell'azienda. Le azioni di questa area di risultato sono:

- completare il modello organizzativo aziendale con la formulazione del relativo funzionigramma;
- stabilire le modalità di copertura delle funzioni/uffici attualmente scoperti e assegnare, in via definitiva, le responsabilità di riferimento;
- valutare l'opportunità di introdurre forme di responsabilità di governance per quadrante (coordinatori) o per tematiche rilevanti a livello strategico aziendale (specialist) al fine di assicurare un maggior grado di responsabilità nel perseguimento degli obiettivi e di rendere maggiormente significativo il ruolo delle sedi operative nella gestione aziendale;
- aumentare il numero di contatti tra personale assegnato alle sedi operative e personale della sede centrale aziendale;
- definire un sistema di indicatori (KPI) per la valutazione sistematica della performance delle sedi operative rispetto agli obiettivi prefissati anche quale base orientativa di riferimento per l'assegnazione o la modificazione degli incarichi di responsabilità;

➤ **aumentare le competenze del personale.**

le capacità e le competenze del personale rappresentano un elemento centrale per lo sviluppo e per il perseguimento degli obiettivi sottesi ai programmi dell'azienda. Al fine di favorire l'innalzamento delle capacità e delle competenze individuali, Farmacap intende avviare un programma di autovalutazione delle stesse, con successivo confronto con il referente gerarchicamente di livello superiore, al fine di individuare gli ambiti professionali sui quali è opportuno lavorare per il loro miglioramento continuo. Sulla base delle evidenze prodotte dal programma di autovalutazione, sarà successivamente definito il percorso individuale di miglioramento delle competenze e capacità individuali anche attraverso l'organizzazione di iniziative formative.

Le azioni di questa area di risultato sono:

- definire il modello circolare di sviluppo continuo delle competenze e della capacità professionali e progettare la scheda di autovalutazione;
- formare personale sul modello di sviluppo delle competenze e capacità professionali;
- avviare il modello, in via sperimentale per il biennio 2026-27, inclusa l'elaborazione delle schede per la formulazione del Piano di Formazione annuale;

- formulare un progetto strutturale di intervento sulle singole sedi operative orientato a favorire il loro riposizionamento nella matrice strategica e cambio della sede amministrativa centrale (nel documento, in breve: **ottimizzare la sedi**).

come accennato, le sedi operative Farmacap, con riferimento alla funzione di dispensazione dei farmaci e di altri prodotti, sono posizionate in tutti i quattro quadranti della matrice strategica di Boston. Tale evidenza deve generare un'attenta valutazione in merito alla possibilità di modificare tale posizionamento, con particolare riferimento alle sedi collocate nella parte inferiore della matrice, e delle conseguenti azioni necessarie a tale scopo. Il riposizionamento strategico delle sedi è condizione necessaria per consentire, a livello aziendale, di perseguire risultati gestionali positivi e continuativi nel tempo. La situazione attuale, infatti, caratterizza le sedi Farmacap per collocarsi, in modo consistente, nei quadranti inferiori: sono 25 le sedi operative che non sviluppano ricavi superiori a €500.000 che, in buona sostanza, può essere considerato il limite, al di sotto del quale, per cui la sede è da considerare strutturalmente in condizioni di disavanzo (al lordo di contributi di marginalità per la copertura dei costi generali aziendali). Si tratta di una situazione di negatività di estremo rilievo (più di una farmacia su due ha una situazione di negatività strutturale) sulla quale è necessario intervenire con estrema urgenza al fine di non compromettere la continuità aziendale. Le azioni da intraprendere sono chiaramente di carattere strutturale, poiché gli interventi di recupero di marginalità incidono in modo poco significativo sulla situazione evidenziata e coinvolgono, inevitabilmente, anche le sedi posizionate nella parte superiore della matrice le quali operano in contesti a maggior grado di competitività rispetto alle altre. Un'altra esigenza emergente, riguarda la sede centrale che, ridimensionata negli spazi durante gli anni di maggiore crisi economica, risulta oramai inadeguata allo svolgimento delle attività di direzione: (i) insufficienti spazi comuni per l'organizzazione di incontri collettivi; (ii) uffici con personale adibito a funzioni differenti; (iii) insufficienza nel numero di postazioni lavoro rispetto alla necessità di adeguare gli organici per gli uffici di nuova costituzione e per l'eventuale gestione centralizzata di attività oggi distribuite in modo non efficiente sul territorio. È bene porre in evidenza, fin da subito, che tali azioni comportano investimenti e che le relative risorse economico-finanziarie dovranno essere ricercate, principalmente, attraverso il miglioramento gestionale dell'azienda.

Le azioni di questa area di risultato sono:

- definire il modello tipo, dal punto di vista logistico interno, delle Farmacie Farmacap indicando parametri di riferimento, minimi ed ottimali, per il dimensionamento dell'area espositiva, delle aree di servizio e stoccaggio delle merci in transito, degli spazi necessari per il pieno sviluppo del modello di farmacia dei servizi e per l'attivazione dello sportello sociale;

- predisporre e redigere, per ciascuna delle sedi Farmacap, una scheda di valutazione riguardante l'ubicazione della sede stessa e il dimensionamento attuale degli spazi rispetto a quelli standard. La scheda dovrà essere completata individuando, sempre per ciascuna sede, gli spazi attesi in coerenza con le azioni di modificazione del profilo di offerta (solo dispensazione prodotti o eventuale abbinamento con Farmacia dei Servizi e/o Sportello Sociale) al fine di promuovere la modifica di posizionamento strategico ovvero per il consolidamento di quello esistente;
 - formulare un Piano d'Azione modulare, da sviluppare in funzione delle opportunità legate al bilancio, al mercato immobiliare e al mercato di prossimità delle farmacie aperte al pubblico, con l'obiettivo di indentificare le priorità d'intervento. Il Piano dovrà prevedere, sulla base delle evidenze riportate nelle schede sopra citate, la rilocalizzazione della sede all'interno del perimetro della Pianta Organica, la ristrutturazione dei locali, la riformulazione degli orari di apertura e, ove necessario, l'adeguamento del relativo fabbisogno di personale rispetto all'attuale;
 - confermare la disponibilità
 - di Farmacap a rivedere il perimetro delle sedi in gestione in coerenza con quanto già approvato nel Piano Programma 2025-27;
 - prosecuzione delle attività di avvio e sviluppo della sede "Malaga" presso il centro commerciale di Euroma 2;
 - ricerca di una nuova sede direzionale dotata di spazi adeguati allo svolgimento delle funzioni;
- formulare un Piano di Visibilità dell'azienda e delle sedi nelle quali si articola finalizzato a promuoverne un'immagine positiva e di rete unitaria (nello schema, in breve: **Realizzare Piano di Visibilità**).

Per quanto Farmacap operi dal 1997 e che la sua immagine, in base alle indagini effettuate da Roma Capitale, sia positiva, resta un'azienda non sufficientemente conosciuta tra popolazione se non la singola sede nella forma di "Farmacia Comunale". In particolare, non è conosciuta l'azienda, nella sua interezza, sia per gli aspetti legati alla mission e al ruolo svolto sul territorio di Roma Capitale, con particolare riferimento alle finalità e alle attività di natura sociale, sia intesa come rete di sedi operative che agiscono, oltre che come singole entità, quale entità unitaria e sinergica per soddisfare i bisogni della popolazione. Le ragioni di tale evidenza sono molteplici: (i) l'ubicazione delle sedi operative (oggetto d'intervento della precedente area d'intervento) non sempre collocata in zone di passaggio e, in alcuni casi, in sedi di difficile individuazione ed accesso; (ii) layout interno e arredi datati ed estremamente difforni fra loro; (iii) carenza di dotazioni luminose

che ne facilitino l'individuazione; (iv) orari di apertura non coerenti con le esigenze della popolazione con particolare riferimento al ricorso diffuso dell'orario spezzato; (v) scarsa attività di comunicazione finalizzata a far conoscere l'azienda e la riconoscibilità del marchio. L'insieme dei fattori appena evidenziati rende difficile l'individuazione e la riconoscibilità delle sedi Farmacap impattando negativamente sulla possibilità di essere riconosciuti come punto di riferimento certo per la popolazione afferente alla singola sede operativa, riducendo la frequentazione delle farmacie e degli sportelli sociali, rispetto al potenziale, e dell'azienda, nella sua interezza, come rete unitaria di servizi.

Le azioni di questa area di risultato sono:

- avviare il percorso per la redazione del primo bilancio di missione Farmacap, ispirato ai principi ESG, al fine di rendere noto il ruolo e la valenza sociale dell'attività svolta pubblicazione e diffusione tra la popolazione di riferimento e gli stakeholder;
- avviare il percorso di registrazione del marchio Farmacap sia al fine di dare maggiore consistenza nella costruzione di relazioni di partnership con gli stakeholder, sia per i risvolti patrimoniali positivi che determina tale operazione;
- formulare il Piano Integrato di Comunicazione multimodale (PIC) finalizzato al rafforzamento dell'immagine aziendale, alla sua diffusione nella popolazione e per sostenere le iniziative (eventi) Farmacap inclusa l'attività promozionale;
- formulare un piano modulare, da realizzare in coerenza con le opportunità di bilancio, per il rinnovo del layout interno e degli arredi delle sedi operative, in coerenza con le priorità stabilite con il Piano degli interventi strutturali di cui all'area di risultato precedente, finalizzato a favorire la riconoscibilità delle sedi Farmacap quali nodi appartenenti alla medesima rete di servizio al pubblico.

➤ **Costruire relazioni di partnership** con gli stakeholder.

Tra i fattori decisivi per il rilancio di Farmacap favorendo il suo riposizionamento nel quadrante in alto a destra della matrice di Boston, vi è lo sviluppo di progettualità orientate al rafforzamento del ruolo sociale svolto sia attraverso una maggiore presenza degli Sportelli Sociali sul territorio, sia mediante la realizzazione di progettualità capaci di generare "valore sociale" per i cittadini. Farmacap, infatti, si caratterizza per la capacità di definire e realizzare progetti di valenza sociale o sociosanitaria con estrema efficienza e tempestività e, da questo punto di vista, rappresenta un partner di certa affidabilità di Roma Capitale. La prospettiva è che questa relazione virtuosa possa essere ulteriormente implementata attraverso lo sviluppo nuove iniziative progettuali. Al tempo stesso, tuttavia, Farmacap deve investire al fine costruire nuove relazioni in ottica propositiva, a partire da quelle già esistenti con associazioni di volontariato e fornitori, ricercando il necessario sostegno economico per la realizzazione di ulteriori iniziative di valenza sociale. Gli obiettivi della presente area di risultato, in estrema sintesi, sono:

(i) ampliare e stabilizzare, in modo continuativo nel tempo, le iniziative progettuali con il supporto di Roma Capitale fino ad assumere un ruolo di riferimento nel settore d'intervento specifico; (ii) realizzare progettualità con altri stakeholder ampliando e differenziando le fonti di ricavo.

Le azioni di questa area di risultato sono:

- potenziare e stabilizzare la formulazione, progettazione e realizzazione di iniziative progettuali con il Comune di Roma anche attraverso la condivisione di piani d'azione comune di respiro annuale o poliennale;
- ottenere il riconoscimento per l'avvio, lo sviluppo e la gestione continuativa di iniziative progettuali innovative (servizio badanti, telesorveglianza, deblistering, ecc ...) secondo criteri di autosufficienza economica;
- elaborazione di un portafoglio progetti da proporre a stakeholder diversi dal Comune di Roma.

Declinata la mappa strategica, nelle sue diverse componenti, il passo successivo consiste nel recuperare le azioni individuate ordinarle, in termini di sviluppo temporale, e per valutarne il possibile impatto economico sulla gestione.



8. IL PIANO PROGRAMMA 2026-2028 E BUDGET ECONOMICO PER IL TRIENNIO

8.1 LA STRUTTURA DEL PIANO PROGRAMMA 2026-27

Il Piano Programma 2026-28 è costruito in coerenza con la strategia di cui al precedente capitolo rappresentando, per ciascuna delle prospettive della mappa strategica, le azioni realizzabili in arco Piano sulla base degli elementi certi e disponibili allo stato attuale. In questo senso, non sono state considerate le possibili aree di sviluppo che interessano l'eventuale formulazione del nuovo Contratto di Servizio. Allo stato attuale, in considerazione delle Linee Guida, già approvate dal Consiglio Comunale, è possibile prevedere che il nuovo Contratto di Servizio determinerà cambiamenti significativi agendo sulla struttura di offerta di Farmacap oltre ad impattare sul Piano Assunzionale e sul budget economico triennale. Tuttavia, sarà solo dopo la sua approvazione che, una volta chiariti i contenuti effettivi del nuovo Contratto di Servizio e le tempistiche di attuazione dei programmi in esso contenuti, potranno essere definite le azioni attuative e gli impatti organizzativi ed economici relativi.

Il Piano, pur non rappresentando appieno i possibili interventi dell'Area Sociale di Farmacap, contiene una molteplicità di azioni volte al rilancio aziendale ed al suo efficientamento organizzativo e operativo di estremo rilievo. Nello specifico, nei paragrafi successivi, sono oggetto di presentazione le azioni di Piano a partire dalla prospettiva "Crescita e Sviluppo" (par. 8.2), proseguendo, in successione, con quelle delle prospettive "Processi Interni" (par. 8.3) e "Cittadino e Stakeholder" (par. 8.4). Tutte le azioni sono rappresentate in modo schematico, rinviando al capitolo precedente l'approfondimento del razionale sottostante, e corredate da un cronoprogramma di riferimento. Gli impatti economici sono rappresentati per singola azione, con riferimento ai costi da sostenere, e a livello complessivo di budget economico triennale con riferimento all'impatto sui ricavi.

Nel paragrafo 8.5, si presenta il budget economico del triennio 2026-2028 nel quale, oltre a rappresentare l'impatto economico derivante dallo sviluppo delle azioni di cui ai paragrafi precedenti, si è ritenuto necessario, anche per la rilevanza economica specifica, stimare l'impatto economico derivante dal prossimo rinnovo contrattuale di settore, la cui applicazione è prevista a partire dal mese di luglio 2026, sebbene tali valori dovranno essere oggetto di verifica e conferma una volta perfezionato il percorso di confronto tra le OO.SS. e Assofarm.

Nei paragrafi 8.6 e 8.7, infine, sono riproposte le azioni di discontinuità del Piano Programma 2025-27 e che troveranno attuazione nel corso del 2026. Si tratta della revisione del perimetro delle sedi a gestione Farmacap (8.6), attraverso la dismissione di 5 Farmacie, e la cessione degli immobili "no core" (8.7). L'impatto economico derivante dal perfezionamento di queste due azioni, pertanto, è definito separatamente e non incluso nel budget economico triennale in considerazione dell'evidenza che, a tale scopo, è necessario disporre di elementi di certezza legati al momento in cui avviene il perfezionamento e, con riferimento alla dismissione delle sedi, anche il numero di sedi effettivamente collocate sul mercato. L'impatto economico derivante da tali azioni, tuttavia, è di carattere positivo e la loro realizzazione potrà solo generare effetti migliorativi sui risultati economici aziendali.

8.2 LE AZIONI DELLA PROSPETTIVA “CRESCITA E SVILUPPO”

A. Riprogettare le procedure aziendali per la loro razionalizzazione, omogeneizzazione e digitalizzazione

	Azione	I Trim 26	II Trim 26	III Trim 26	IV Trim 26	I Sem 27	II Sem 27	2028
A1	Ricognizione delle procedure aziendali esistenti e ridisegno delle stesse							
A2	Piano digitalizzazione procedure amministrative aziendali							
A3	Attuazione del Piano di Digitalizzazione delle procedure aziendali							
A4	Completamento Cruscotto Direzionale aziendale							
A5	Nuovo sistema gestionale Farmacie							
A6	Integrazione nuove attività sperimentali							

A1: L'attività sarà svolta da un gruppo di lavoro interno, coordinato dal Direttore Generale, senza sostenere costi aggiuntivi;

A2: Il Piano discende dall'attività A1 mediante aggregazione di procedure secondo criteri di digitalizzazione e priorità. Non comporta costi aggiuntivi;

A3: L'attuazione del Piano di Digitalizzazione sarà sviluppato secondo criteri di progressività e delle disponibilità di bilancio. In considerazione dell'esigenza di identificare i fornitori dei supporti digitali necessari, si prevede che l'impatto economico-finanziario cadrà sugli esercizi 2027 e 2028. Allo stato si prevede di investire € 75.000,00 nel 2027 e € 50.000,00 nel 2028 che impattano sul conto economico per le quote di ammortamento relative. Oltre all'investimento in applicativi, si prevede un impegno economico di € 5.000,00, per esercizio, per attività di formazione;

A4: L'attività è già in essere limitatamente all'integrazione, dell'attuale Cruscotto Direzionale, con i dati di presenza/assenza del personale. Nel corso del 2026 si prevede il completamento del Cruscotto con l'integrazione del sistema di contabilità industriale in parte subordinata

alla formulazione di specifiche procedure relative alla gestione del ciclo passivo (A1). Dal punto di vista economico, si prevede un investimento complessivo di circa € 40.000,00 da sostenere nel 2026 con impatto economico definito dalle relative quote di ammortamento;

A5: Sono già in essere analisi finalizzate all'ammodernamento del gestionale delle farmacie. Si prevede che il cambio di sistema possa avvenire a parità di costi di gestione anche se si rende necessario prevedere un impegno di € 15.000,00 per la formazione del personale.

B. Ottimizzare la governance aziendale

	Azione	I Trim 26	II Trim 26	III Trim 26	IV Trim 26	I Sem 27	II Sem 27	2028
B1	Individuazione di posizioni di Area Manager e specialist per il miglior governo dell'azienda							
B2	Integrazione e revisione dell'organigramma e funzionigramma							
B3	Affidamento incarichi a copertura uffici scoperti e nuove figure organizzative							
B4	Programma integrazione sede centrale e sedi operative							
B5	Monitoraggio della performance delle sedi operative							

B1: L'attività sarà condotta da un gruppo di lavoro interno, coordinato dal Direttore Operativo, ed è finalizzata ad individuare le possibili posizioni organizzative da implementare e la descrizione delle funzioni attribuite a ciascuna delle stesse. Non sono previsti costi aggiuntivi;

B2: Nel 2025 si è proceduto alla revisione dell'organigramma e del funzionigramma aziendale. A valle dell'azione B1, si procederà ad un'integrazione del modello già approvato introducendo le nuove figure e definendo le funzioni attribuite alle altre posizioni di responsabilità (Direttore di Farmacia, Coordinatore di Sportello Sociale e Responsabile di Ufficio). L'attività non comporta costi aggiuntivi;

B3: Anche a seguito delle azioni B1 e B2, a partire dal 2026 si procederà ai primi affidamenti, in via sperimentale, degli incarichi di Area Manager e Specialist (per un numero massimo di 4 nel 2026). Oltre ai precedenti, si renderà necessario procedere all'integrazione dell'organico della sede centrale e, laddove vi siano le condizioni, all'affidamento di incarichi di responsabilità. In particolare, nel corso del 2026, si prevede l'assunzione di una prima figura amministrativa ad integrazione dei fabbisogni della sede centrale e, nel corso del 2027, di una seconda figura per l'Ufficio Marketing e Comunicazione. Si prevede un impatto economico pari a circa € 6.300, su base annua, per ogni posizione di Area Manager o Specialist attivata e di € 50.000,00 annue per la figura per l'Ufficio Marketing e € 38.000, annue per l'ulteriore figura amministrativa;

B4: Il programma prevede l'effettuazione di incontri di coordinamento presso le sedi operative condotte da personale dell'amministrazione centrale. L'attività non comporta costi aggiuntivi;

B5: l'azione è sviluppata mediante l'attivazione di un gruppo di lavoro, coordinato dal Direttore Operativo, finalizzata alla identificazione del sistema di KPI. Con l'esercizio 2026, saranno fissati i traguardi da perseguire per singola struttura aziendale. Non sono previsti costi aggiuntivi;

C. Progetto strutturale di intervento sulle singole sedi operative orientato a favorire il loro riposizionamento strategico e cambio della sede amministrativa (Ottimizzare le sedi)

	Azione	I Trim 26	II Trim 26	III Trim 26	IV Trim 26	I Sem 27	II Sem 27	2028
C1	Definizione del modello "Tipo" di farmacia Farmacap in considerazione del ruolo svolto							
C2	Ricognizione valutazione di conformità al modello "Tipo" rispetto alle funzioni svolte e a quelle potenzialmente oggetto di attribuzione							
C3	Formulazione del Piano di Azione Strutturale							
C4	Trasferimento sede Corviale							
C5	Adeguamento sede Torraccio di Torrenova							
C6	Ampliamento sede di Borgata Fidene							

	Azione	I Trim 26	II Trim 26	III Trim 26	IV Trim 26	I Sem 27	II Sem 27	2028
C7	Rifacimento solaio sede Wolf Ferrari							
C8	Intervento radicale su altra sede da individuare							
C9	Intervento radicale su altra sede da individuare							
C10	Interventi di adeguamento a basso impatto su sedi da individuare							
C11	Razionalizzazione perimetro Farmacie (PP 2025-27)							
C12	Nuova sede Amministrazione Centrale							

C1: L'attività sarà svolta da un gruppo di lavoro, coordinato dal Direttore Operativo, ed è finalizzata ad identificare le caratteristiche generali, sotto il profilo logistico, di una sede operativa Farmacap identificando gli spazi minimi ed ottimali, anche in funzione dei volumi di attività svolti e dalle potenzialità di sviluppo di ogni singola farmacia, per le aree destinate (i) alla vendita; (ii) allo stoccaggio merci e alle attività di direzione; (iii) allo sportello sociale; (iv) alla farmacia dei servizi. L'attività non comporta costi aggiuntivi;

C2: L'attività sarà svolta, sotto il coordinamento del Direttore Operativo, dall'Ufficio Tecnico e dall'Ufficio Marketing e Comunicazione e comporta una valutazione degli spazi attualmente disponibili rispetto a quelli definiti come "Tipo" (C1). Oltre all'aspetto strettamente logistico, saranno oggetto di valutazione aspetti come l'accessibilità e la visibilità della sede operativa. L'attività non comporta costi aggiuntivi;

C3: A seguito delle azioni C1 e C2, la Direzione sottoporrà al Consiglio di Amministrazione e al Socio Unico un progetto poliennale di intervento strutturale presso le sedi prive dei requisiti minimali per lo svolgimento delle funzioni già in essere e, secondo logiche di priorità, delle sedi che, per ruolo potenziale, richiedono interventi strutturali significativi (trasferimento di sede, ristrutturazione dei locali, riprogettazione del layout interno e ammodernamento integrale degli arredi e della tecnologia. L'attività non comporta costi aggiuntivi;

C4: Come accennato, è in fase di trasferimento la sede di Corviale che, presumibilmente, potrà avvenire nei mesi di gennaio-febbraio 2026. Quota parte degli investimenti necessari sono già stati sostenuti. L'investimento a carico dell'esercizio 2026 è stimato in € 80.000,00 che impatterà sul conto economico per le relative quote di ammortamento;

C5: L'adeguamento della sede di Torraccio era prevista già in corso 2025. L'impegno profuso per la realizzazione della sede Malaga (Centro Commerciale EURoma 2), il trasferimento di Corviaie (inizialmente non previsto) e l'esigenza di effettuare interventi di adeguamento in alcune sedi (Casalotti e Santa Maura) per consentire lo sviluppo della telemedicina, hanno determinato lo slittamento dell'intervento che, tuttavia, diventa improrogabile nel 2026. L'impegno economico previsto, anche alla luce di interventi necessari all'adeguamento dei locali interrati (finalizzati alla realizzazione di un Magazzino Centrale aziendale, vedi azione G1) è pari a circa € 250.000,00 che impatta sul conto economico per le relative quote di ammortamento;

C6: Esiste l'opportunità di ampliare i locali della sede di Borgata Fidene, raddoppiando gli spazi disponibili, affittando e ristrutturando i locali attigui all'attuale farmacia che, allo stato, sono occupati da altro esercizio commerciale. Borgata Fidene è farmacia con significative opportunità di ampliare l'attività svolta e, con l'ampliamento, di introdurre la farmacia dei servizi. L'operazione, tra le altre cose, consentirebbe di portare il magazzino, attualmente organizzato nei locali interrati, nello stesso piano dell'area vendita rinunciando al robot, oramai da sostituire, impattando positivamente sia sulla funzionalità della farmacia, sia sul piano economico in considerazione della mancata sostituzione della tecnologia obsoleta. L'impatto economico è stimato in circa € 250.000,00 per investimenti, il cui impatto economico è limitato alle quote di ammortamento, e a circa € 1.600,00 mensili per l'affitto dei nuovi locali;

C7: Anche in questo caso, parimenti a quanto accaduto per la sede di Torraccio, l'intervento previsto nel 2025 è slittato al 2026. L'impatto finanziario è pari a € 90.000,00 che economicamente rileva solo per le quote di ammortamento;

C8 e C9: Nell'ottica di dare seguito al Piano di azione Strutturale (C3), si prevede di poter effettuare interventi di riqualificazione per una sede per esercizio successivo al 2026. Le sedi sulle quali intervenire saranno individuate attraverso il Piano d'azione strutturale di cui al punto C3. In considerazione della natura dell'intervento è ragionevole ipotizzare somme significative (€ 250.000,00 per sede in ottica di investimento);

C10: Oltre ad interventi di carattere radicale, si prevede, al pari di quanto già accaduto nel 2025, di effettuare interventi di minore impatto economico-finanziario e finalizzati a modificare parzialmente il layout interno di alcune sedi. L'impatto finanziario è pari a € 15.000,00 per singolo intervento che si prevede di effettuare su un massimo di due sedi per esercizio;

C11: In merito all'uscita dal perimetro Farmacap di cinque farmacie, non essendo noti i tempi e l'effettività della loro collocazione sul mercato, non è possibile allo stato stabilire tempistiche e previsioni puntuali impatto economico;

C12: Già con il Piano Programma precedente, era stata evidenziata l'esigenza di un ampliamento dell'attuale sede centrale di Farmacap. Tra le ipotesi formulate, vi era anche quella dell'assegnazione di una sede da parte del Comune di Roma. Allo stato, tuttavia, non vi sono elementi per poter valutare ipotesi di trasferimento se non quella di operare in autonomia. Sarà compito della Direzione verificare con il Comune la

fattibilità di una sede in assegnazione ovvero, in considerazione dell'esigenza manifestata, di procedere con una ricerca sul mercato. Solo a seguito della verifica sarà possibile formulare una previsione temporale e di impatto economico-finanziario.

D. Aumentare le competenze del personale

	Azione	I Trim 26	II Trim 26	III Trim 26	IV Trim 26	I Sem 27	II Sem 27	2028
D1	Modello circolare di sviluppo continuo delle competenze							
D2	Formazione Valutatori e Valutati legati al modello circolare per lo sviluppo continuo delle competenze							
D3	Attuazione del modello circolare per lo sviluppo continuo delle competenze							
D4	Formalizzazione e attuazione del Piano Formativo Aziendale legato ai fondi strutturali							
D5	Corso per lo sviluppo delle competenze manageriali							
D6	Formazione specialistica extra Piano Aziendale							

D1: L'attività, di grande rilevanza strategica, sarà gestita con un gruppo di lavoro interno, coordinato dal Direttore Generale, e il coinvolgimento di un soggetto esterno il cui costo, a valere sul 2026, è stimato in € 4.000,00;

D2: L'attività, da sviluppare a valle della D1, è gestita mediante attività formativa i costi rientrano nell'ambito del Piano Formativo aziendale legato ai fondi strutturali (D4);

D3: L'attività segna il passaggio dalla fase progettuale a quella di programma di lavoro continuativo. Coinvolgerà tutto il personale dell'azienda, con ruoli differenti (Valutatore e Valutato) e sarà coordinato dall'Ufficio Formazione. Non comporta costi aggiuntivi;

D4: Il Piano, una volta formalizzato ed approvato da Fondimpresa (I Trim 2026 e, di seguito per ciascun esercizio), si svilupperà in modo continuativo nel corso degli esercizi considerati. Il costo delle attività previste è di circa € 30.000,00 per ciascun esercizio coperti, tuttavia, da altrettanti ricavi derivanti dall'attingimento ai fondi dedicati;

D5: L'iniziativa, rivolta a chi ricopre ruoli di responsabilità e chi ambisce a ricoprirli, sarà ripetuta in ogni esercizio e sviluppata con il coinvolgimento di docenti interni ed esterni. Per questi ultimi si prevede un impegno economico di € 3.000,00 per esercizio;

D6: Al fine di soddisfare specifiche esigenze formative extra Piano, si prevede di destinare una somma pari a € 5.000,00 per ciascun esercizio.

E. Formulare e realizzare un Piano di Visibilità aziendale

	Azione	I Trim 26	II Trim 26	III Trim 26	IV Trim 26	I Sem 27	II Sem 27	2028
E1	Bilancio di Missione							
E2	Registrazione Marchio Farmacap							
E3	Piano Integrato di Comunicazione (PIC) multimodale							
E4	Piano Rinnovo Arredi							

E1: Per farsi conoscere occorre presentarsi. L'idea di avviare i lavori per la redazione del primo Bilancio di Missione ha lo scopo di costruire il nostro "biglietto da visita" nel quale rappresentare l'identità aziendale e i suoi valori, l'attività svolta nel corso dell'esercizio, la vocazione sociale della *mission* e, anche, l'impegno nella sostenibilità (non solo economica) nella società in cui opera. Si tratta di un'azione importante che, in prospettiva, apre la strada alla rendicontazione dei risultati conseguiti secondo il modello ESG. L'attività sarà avviata mediante la costituzione di un gruppo di lavoro interno coordinato dal Direttore Generale e comporterà la necessità di sostenere i costi, stimati in € 10.000,00 a valere sugli esercizi 2027 e 2028, per la riproduzione e la diffusione del materiale di presentazione;

E2: La registrazione del marchio Farmacap è operazione di assoluto rilievo per i risvolti legati al riconoscimento identitario dell'Azienda, ma anche come strumento per favorire rapporti di partnership con soggetti esterni e di carattere patrimoniale. Il processo di registrazione del marchio prenderà avvio nella seconda metà del 2026 e si completerà nel rispetto delle procedure che, non brevi, porteranno alla

formalizzazione della registrazione. Si stima un impegno economico, in parte per coprire gli oneri di registrazione e in parte per ottenere supporti consulenziali esterni, pari a € 10.000,00 a valere, per il 60%, sul bilancio 2026 e per il restante valore su quello del 2027;

E3: L'attività sarà avviata mediante un gruppo di lavoro interno, coordinato dal Direttore Generale e dal Direttore Operativo, finalizzato a declinare le strategie di comunicazione e visibilità aziendale. Il Piano, da aggiornare ogni esercizio, identifica le direttrici principali sulle quali realizzare le campagne informative e promozionali dell'azienda. Oltre al gruppo di lavoro, saranno coinvolti soggetti esterni che contribuiranno alla strutturazione del documento e alla identificazione dei canali di comunicazione più adeguati. I costi dei supporti esterni sono stimati in € 5.000,00 per ciascuno degli esercizi del Piano;

E4: L'attività si svilupperà in parallelo a quella dei precedenti punti C2 e C3. Nella sostanza è ragionevole stabilire che, fatta eccezione delle sedi oggetto di recente intervento di ristrutturazione o avvio, tutte le sedi Farmacap richiedano la riprogettazione e la sostituzione degli arredi interni. Tuttavia, proprio in ragione dei contenuti del Piano d'azione Strutturale (C3), sarà possibile individuare, in ottica di priorità, le sedi che, non essendo oggetto di interventi di ristrutturazione radicale o di trasferimento per i prossimi 5-8 anni, sono candidate per l'intervento sugli arredi. L'impegno finanziario è da definire in ragione della natura e dell'estensione dell'intervento oltre che dalle dimensioni della sede operativa. In via prudenziale è possibile definire una forbice da € 50.000,00 a € 100.000,00 per sede. In considerazione dell'importante impegno finanziario nel 2026, già definito su altre linee d'azione, si ritiene ragionevole prevedere la realizzazione di un intervento nel 2027 e un secondo nel 2028 per un impegno medio di € 75.000,00 per esercizio il cui impatto economico è limitato alle relative quote di ammortamento.

F. Costruire relazioni di partnership con gli stakeholder

	Azione	I Trim 26	II Trim 26	III Trim 26	IV Trim 26	I Sem 27	II Sem 27	2028
F1	Stabilizzare le progettualità extra contratto con il Comune di Roma							
F2	Riconoscimento di ruolo per la gestione continuativa di progettualità innovative con il Comune di Roma							
F3	Portafoglio progetti da proporre agli altri stakeholder							

F1: L'attività è finalizzata ad assicurare maggiore stabilità alle iniziative progettuali extra contratto con il Comune di Roma. Ciò dovrà assicurare una maggiore efficacia dei progetti, programmabili con anticipo rispetto al momento della loro realizzazione, grazie all'opportunità di organizzare le attività del personale coinvolto e di comunicare con anticipo, verso i segmenti di popolazione interessati, l'avvio delle iniziative. A questo scopo, viene istituito un gruppo di lavoro interno, coordinato dal Direttore Operativo, con l'obiettivo di predisporre una bozza di accordo di programma, da sottoscrivere con il Comune di Roma e da aggiornare ogni esercizio, nel quale identificare le progettualità da sviluppare in corso d'anno, gli obiettivi da perseguire e l'impegno economico relativo. L'attività non comporta costi aggiuntivi e, in considerazione del fatto che l'esercizio 2026 sarà focalizzato sui contenuti del nuovo contratto di servizio, si ritiene ragionevole si sviluppi verso la fine del 2026 per l'esercizio 2027 per, successivamente, essere ripetuto ogni anno per l'esercizio successivo;

F2: L'attività è subordinata al nuovo contratto di servizio. Allo stato attuale, è ragionevole immaginare che l'approvazione del nuovo contratto possa avvenire nei primi mesi del 2026. Solo dopo la sua approvazione sarà possibile definire le linee d'azione da sviluppare e valutare l'impatto economico che ne deriva;

F3: L'ampliamento delle attività progettuali, con particolare riferimento a quelle di valenza sociale, è subordinata alla capacità di sviluppare forme di partnership con gli stakeholder diversi dal Comune di Roma. In questo senso, è necessario definire un "portafoglio progetti", da adattare alle esigenze che saranno espresse nei rapporti con gli stakeholder interessati, la cui efficacia sarà rafforzata anche dalle azioni E1 e E2. Anche in questo caso, si prevede che l'attività si sviluppi verso la fine del 2026, a favore dell'esercizio successivo, attraverso l'attivazione di un gruppo di lavoro coordinato dal Direttore Operativo. L'attività non ha costi aggiuntivi.

8.3 LE AZIONI DELLA PROSPETTIVA "PROCESSI INTERNI"

G. Ottimizzare le scorte

	Azione	I Trim 26	II Trim 26	III Trim 26	IV Trim 26	I Sem 27	II Sem 27	2028
G1	Progettazione e realizzazione del Magazzino Centralizzato							
G2	Sistema informatizzato riordino coordinato a livello centrale							

	Azione	I Trim 26	II Trim 26	III Trim 26	IV Trim 26	I Sem 27	II Sem 27	2028
G3	Progettazione e realizzazione del nuovo sistema di riordino automatico							
G4	Monitoraggio continuo delle giacenze							
G5	Formazione interna sulla gestione delle scorte							

G1: la progettazione del Magazzino Centralizzato sarà avviata fin dai primi mesi del 2026. Nello specifico, è necessario definire e realizzare gli interventi strutturali per la messa a norma del **magazzino di Torraccio** adeguandolo alla piena conformità alle normative vigenti in materia di sicurezza, antincendio, tracciabilità del farmaco (Legge 219/2005) e corretta conservazione dei prodotti sanitari. L'impatto finanziario relativo è già incluso nell'azione C5;

G2: il sistema sarà progettato con il coinvolgimento di un gruppo di lavoro interno, coordinato dal Direttore Operativo, e il coinvolgimento del partner informatico titolare dell'applicativo gestionale delle farmacie. I tempi di realizzazione sono allineati con la realizzazione del Magazzino Centralizzato (azioni G1 e C5) e all'aggiudicazione del nuovo bando per grossisti (H8). In considerazione dell'evidenza che il sistema sarà sperimentale per l'esercizio 2026, gli obiettivi principali da perseguire sono fissati dal 2027 e riguarderanno: (i) l'individuazione, per singola sede, di un valore economico di riferimento degli stock; (ii) riduzione delle giacenze eccedenti nelle singole sedi; (iii) frequenza e tempistica di riordino con particolare riferimento alle sedi con indici di rotazione maggiormente elevati; (iv) riduzione o eliminazione degli ordini ridondanti ai grossisti; (v) riduzione sistematica degli scaduti. Non sono previsti costi aggiuntivi;

G3: l'azione è realizzata mediante l'attivazione di un gruppo di lavoro interno, coordinato dal Direttore Operativo, che, nel corso del primo semestre 2026, definirà criteri e strumenti del nuovo sistema di riordino automatizzato per renderlo operativo a partire dal secondo semestre 2026. Il sistema sarà sviluppato in integrazione con i dati di vendita e con il Magazzino Centralizzato (G1 e G2) e si propone di perseguire i seguenti obiettivi: (i) ridurre i sottoscorta; (ii) ridurre gli ordini manuali non necessari. L'impatto economico previsto riguarda l'impiego di moduli applicativi aggiuntivi a quelli esistenti per un valore di € 25.000,00 per l'esercizio (sul 2026, abbattuto al 50%);

G4: il gruppo di lavoro di cui all'azione G3 avrà come ulteriore obiettivo la individuazione dei KPI sulla base dei quali strutturare il sistema di monitoraggio continuo delle giacenze (primo semestre 2026). A partire dal secondo semestre 2026, il Direttore Operativo fisserà gli obiettivi da perseguire, per singola sede, e coordinerà gli incontri periodici con i Direttori di Farmacia. Non sono previsti costi aggiuntivi;

G5: l'attività di formazione sarà assicurata dall'organizzazione di una serie di incontri tematici, gestiti dal Direttore Operativo, e coinvolgerà farmacisti e magazzinieri. L'avvio del percorso formativo prenderà avvio dal secondo semestre 2026 e avrà caratteristica di continuità per gli esercizi successivi. L'obiettivo è che tutti i farmacisti e i magazzinieri partecipino, in arco paino, ad almeno un incontro formativo. Non si prevedono costi aggiuntivi.

H. Differenziare gli acquisti

	Azione	I Trim 26	II Trim 26	III Trim 26	IV Trim 26	I Sem 27	II Sem 27	2028
H1	Analisi dati e pianificazione dell'assortimento							
H2	Offerta mirata per cluster di utenza							
H3	Ottimizzazione assortimento e ampliamento merceologico							
H4	Partnership strategiche con i fornitori							
H5	Performance economiche e indicatori di sede							
H6	Dialogo operativo con le farmacie							
H7	Formazione su acquisti e analisi dati							
H8	Gara Grossisti							

H1: analisi periodica dei fabbisogni e sviluppo di competenze di Business Intelligence L'azione sarà avviata dal secondo semestre 2026 e consisterà nell'analisi periodica dei fabbisogni delle singole sedi attraverso l'utilizzo del sistema di Business Intelligence aziendale. L'obiettivo è sviluppare competenze diffuse per la lettura e l'interpretazione dei dati di vendita, così da valorizzare le specificità di ciascuna

farmacia e tradurle in criteri oggettivi di pianificazione dell'assortimento. Tale approccio consentirà di orientare le scelte di acquisto sulla base di evidenze concrete e di garantire una maggiore aderenza ai bisogni reali dei cittadini. Non sono previsti costi aggiuntivi;

H2: segmentazione territoriale e definizione dei cluster di offerta. Nel quarto trimestre 2026 sarà avviata una segmentazione della popolazione di riferimento per quadrante e per singola sede, nel rispetto della normativa vigente in materia di privacy. L'obiettivo è raggruppare le farmacie in cluster omogenei (aree centrali, periferiche, zone ad alta densità familiare, anziani, popolazione multietnica) e pianificare per ciascun gruppo un'offerta coerente e attività promozionali mirate. Questa azione consentirà di intercettare in modo più efficace le esigenze locali, migliorando la fidelizzazione dell'utenza e la riconoscibilità delle farmacie sul territorio. Non sono previsti costi aggiuntivi;

H3: ampliamento della gamma di prodotti e revisione del catalogo. Si tratta di un'azione già essere e che sarà oggetto di ulteriore attenzione con prospettive di incrementi significativi a seguito della realizzazione del Magazzino Centralizzato (G1 e G2). Attraverso l'azione, in coerenza con quanto già sviluppato e, in prospettiva, beneficiando delle evidenze delle azioni H1 e H2, consentirà di ampliare ulteriormente e in modo mirato l'offerta merceologica, con estensione progressiva delle categorie a maggiore potenziale (dermocosmesi, parafarmaco, dispositivi medicali, nutraceutici). Parallelamente sarà effettuata una revisione del catalogo prodotti per ridurre la frammentazione delle referenze, privilegiando assortimenti snelli e ad alta redditività. Il progetto prevede inoltre l'introduzione di processi digitali per il controllo delle scadenze. Non si prevedono costi aggiuntivi diretti, in quanto l'implementazione potrà essere gestita tramite gli strumenti informatici già disponibili;

H4: rafforzamento degli acquisti diretti e sviluppo di partnership con i fornitori. A partire dal 2026, e con progressivo incremento nel triennio 2026-2028, si prevede di consolidare i rapporti con i produttori per aumentare la quota di acquisti diretti, riducendo i passaggi intermedi e migliorando le condizioni economiche di approvvigionamento. Contestualmente saranno definiti accordi commerciali di medio-lungo periodo con fornitori selezionati, con l'obiettivo di costruire relazioni più stabili e collaborative e introdurre nuove linee di prodotto con maggiore tempestività. Anche in questo caso, si prevede l'intensificazione dell'azione a valle della realizzazione del Magazzino Centralizzato. L'impatto economico potrà tradursi in un incremento della marginalità media lorda stimato tra +0,1% e +0,5% a regime. Non sono previsti costi aggiuntivi;

H5: monitoraggio della marginalità e indicatori di performance. Entro il secondo semestre 2026 sarà strutturato un sistema di monitoraggio continuo della marginalità per categoria merceologica, integrato nel sistema di BI. Saranno definiti e condivisi con i Direttori di Farmacia specifici indicatori di performance (margine medio, indice di rotazione, livello di stock, tasso di esaurimento). I dati verranno analizzati con cadenza trimestrale e discussi in incontri periodici tra Direzione e farmacie. Non sono previsti costi aggiuntivi;

H6: allineamento operativo tra Direttore Operativo, Ufficio Farmaceutico e Direttori di Farmacia. Nel corso del 2026 saranno programmati incontri periodici tra la Direzione, l'Ufficio Farmaceutico e i Direttori di Farmacia, finalizzati a garantire un costante allineamento tra le scelte centrali e le esigenze operative delle sedi. Le segnalazioni provenienti dal territorio saranno raccolte e trasformate in dati condivisi da integrare nel processo di pianificazione, rafforzando la coesione interna e la coerenza delle politiche aziendali. Non sono previsti costi aggiuntivi;

H7: formazione del personale sugli acquisti e sull'analisi dei dati. Dal secondo semestre 2026 saranno avviati programmi di formazione dedicati alla gestione degli acquisti, all'analisi dei dati e all'utilizzo degli strumenti digitali di supporto. I percorsi saranno rivolti sia al personale dell'Ufficio Farmaceutico sia ai Direttori di Farmacia, con l'obiettivo di diffondere un approccio moderno e condiviso e di uniformare le competenze gestionali. La formazione sarà realizzata con risorse interne e non comporterà costi aggiuntivi;

H8: entro la fine del 2025 sarà pubblicato il nuovo bando per la selezione dei grossisti farmaceutici, necessario in quanto la precedente convenzione risulta scaduta e non è più possibile garantirne la proroga alle medesime condizioni economiche e finanziarie. L'obiettivo prioritario del nuovo bando è ampliare la platea dei potenziali operatori economici, al fine di preservare – per quanto possibile – il livello di scontistica finora applicato e assicurare condizioni di pagamento sostenibili in un contesto di mercato caratterizzato da crescente rigidità. In via prudenziale, si ritiene corretto prevedere un peggioramento della marginalità, limitatamente ai prodotti acquistati da Grossista, pari allo 0,5%. Il bando sarà progettato in pieno allineamento con: la realizzazione del Magazzino Centralizzato (azioni G1 e C5); lo sviluppo del sistema informatizzato di riordino coordinato (azione G2); la pianificazione dei fabbisogni e delle rotazioni di sede.

J. Aumentare la visibilità delle sedi

	Azione	I Trim 26	II Trim 26	III Trim 26	IV Trim 26	I Sem 27	II Sem 27	2028
J1	Segnaletica esterna e indicazioni stradali							
J2	Potenziamento illuminazione delle sedi							
J3	Installazione LED wall e comunicazione vetrine							
J4	Installazione defibrillatori automatici presso le sedi Farmacap							

J1: potenziamento della segnaletica esterna e delle indicazioni stradali. Dal primo semestre 2026 sarà attivato un programma di installazione e potenziamento della segnaletica esterna dedicata alle sedi Farmacap, con l'obiettivo di colmare il divario esistente rispetto alle farmacie private, che dispongono di un sistema di indicazioni più esteso e riconoscibile. L'intervento prevede:(i) l'installazione di indicazioni stradali in punti strategici del territorio;(ii) l'adozione di una segnaletica uniforme e coerente con l'immagine aziendale;(iii) la priorità per le sedi ubicate in aree a bassa visibilità o all'interno di quartieri residenziali. L'azione è coordinata con le verifiche strutturali e logistiche previste nelle azioni C1–C3, al fine di garantire coerenza tra interventi interni ed elementi esterni di riconoscibilità. Si stima un impegno economico di € 5.000,00 per esercizio (relativo alla sistemazione di nr. 5 sedi per ciascun anno);

J2: nel corso del 2026 sarà avviato un intervento sistematico di revisione dell'illuminazione esterna delle farmacie, spesso datata e non adeguata a garantire la necessaria visibilità nelle ore serali. L'azione prevede:(i) l'adeguamento degli impianti luminosi;(ii) la sostituzione dei corpi illuminanti obsoleti;(iii) il miglioramento dell'illuminazione delle insegne e dell'area di ingresso;(iv) un coordinamento con gli interventi previsti in Area C per le sedi oggetto di lavori strutturali. L'obiettivo è rendere immediatamente visibile la farmacia anche nelle ore di minor luminosità, favorendo l'accessibilità e la percezione di sicurezza da parte dei cittadini. L'impatto finanziario varia in funzione dell'area espositiva della singola sede. In media si prevede un impegno finanziario di € 12.000,00 per esercizio il cui impatto economico è legato alle quote di ammortamento di riferimento;

J3: a partire dal secondo semestre 2026 sarà avviata l'installazione progressiva, nelle sedi prioritarie, di pannelli LED (ledwall) destinati alla diffusione di messaggi informativi e promozionali, in sostituzione delle attuali locandine cartacee. L'intervento consentirà di: (i) uniformare

la comunicazione delle sedi Farmacap; (ii) aggiornare i contenuti in modo centralizzato, in coordinamento con il Piano di Comunicazione (Area M); (iii) migliorare l'ordine e la pulizia visiva delle vetrine, riducendo il ricorso a materiali non uniformi; (iv) rendere più efficace la promozione della Farmacia dei Servizi e delle iniziative territoriali (azione K3). L'azione sarà coordinata con le verifiche impiantistiche delle sedi (C5 e C6, ove rilevante) per garantire compatibilità tecnica. Dal punto di vista economico, l'intervento sarà effettuato solo se gli investimenti e i costi di gestione necessari, saranno coperti attraverso il rafforzamento dei rapporti di partnership con le ditte fornitrici;

J4: l'azione è già avviata e si basa su un progetto finanziato con fondi PNRR e, con riferimento a Farmacap, prevede l'installazione, nelle immediate vicinanze delle nostre sedi, di un defibrillatore automatico che assicurerà maggiore visibilità di ruolo alle farmacie, i cui operatori saranno formati per il loro utilizzo, concorrendo anche a promuovere la rete di farmacie come presidio sociosanitario di prossimità. L'attività si dovrà concludere in conformità alle tempistiche del PNRR e non comporta costi aggiuntivi.

K. Sviluppo Farmacia dei Servizi

	Azione	I Trim 26	II Trim 26	III Trim 26	IV Trim 26	I Sem 27	II Sem 27	2028
K1	Definizione del profilo di offerta per sede							
K2	Piano di estensione dei servizi e dei volumi							
K3	Sistema premiante legato ai servizi							
K4	Adesione alle iniziative del SSR							
K5	Accesso ai servizi per utenti fragili							

K1: è previsto per ogni sede attuale e potenziale, un profilo di offerta dei servizi coerente con: le caratteristiche logistiche e strutturali della sede (in raccordo con le azioni C1–C6); i fabbisogni della popolazione residente; i flussi di traffico e l'accessibilità; la capacità del personale. L'azione prevede: (i) la classificazione delle sedi in cluster di servizio; (ii) l'individuazione dei servizi prioritari per ogni sede; (iii) la definizione

degli standard minimi di erogazione; (iv) il raccordo con il sistema di visibilità e comunicazione delle sedi (azioni J1–J3). Non sono previsti costi aggiuntivi;

K2: a partire dal secondo semestre 2026 sarà elaborato un piano triennale di graduale estensione dei servizi offerti, commisurato alle caratteristiche logistiche delle sedi (azioni C1–C6) e agli obiettivi di volume stabiliti per ciascun punto vendita. L'azione prevede: (i) il consolidamento dei servizi esistenti con incremento dei volumi; (ii) l'introduzione progressiva di nuovi servizi per cluster di sedi; (iii) la definizione di target annuali di prestazioni per ogni sede; (iv) il coordinamento con la comunicazione commerciale e istituzionale (azione J3). Non sono previsti costi aggiuntivi con riferimento all'esercizio 2026, mentre i costi da sostenere dal 2027 saranno definiti a valle dell'azione K1;

K3: un sistema premiante a sostegno dello sviluppo della Farmacia dei Servizi è già in essere. L'assenza di un accordo specifico con le OO.SS, tuttavia, ne limita l'efficacia non consentendo l'accesso a forme di defiscalizzazione dei premi mediante accesso a piattaforme welfare. Nel corso del primo trimestre 2026, Farmacap si impegna a riprendere il percorso negoziale di condivisione con le OO.SS. che, a fronte del prossimo accordo sul CCNLL, dovrebbe svilupparsi con maggiore semplicità;

K4: adesione alle iniziative del SSR relative alla Farmacia dei Servizi. Farmacap aderirà a tutte le iniziative promosse dal Servizio Sanitario Regionale inerenti alla Farmacia dei Servizi, incluse campagne di screening, progetti sperimentali, programmi di prevenzione e attività con finalità sociali. L'azione prevede: (i) l'adeguamento tempestivo della rete alle iniziative SSR; (ii) l'allineamento organizzativo delle sedi coinvolte; (iii) l'integrazione dei dati nei sistemi di monitoraggio aziendali (azione H5). Non sono previsti costi aggiuntivi ad eccezione dei costi determinati dall'applicazione del sistema premiante;

K5: dal 2026 saranno individuate ulteriori modalità, complementari a quelle SSR, per sostenere la diffusione della Farmacia dei Servizi tra persone meno abbienti o in condizioni di fragilità. Le iniziative potranno riguardare: (i) agevolazioni economiche per specifiche categorie di utenti; (ii) attività territoriali svolte in collaborazione con i Municipi e gli operatori sociali; (iii) campagne informative dedicate; (iv) coordinamento con gli Sportelli Sociali e con le attività previste nell'Area M. Per il 2026, l'Azienda ritiene di dover dedicare a questo segmento di popolazione, in via sperimentale, un volume di prestazioni per un valore complessivo di € 5.000,00. Per gli esercizi successivi sarà valutata la possibilità di implementare il budget in funzione dell'efficacia dell'azione.

L. Bilanciare il personale

	Azione	I Trim 26	II Trim 26	III Trim 26	IV Trim 26	I Sem 27	II Sem 27	2028
L1	sperimentare modelli di composizione dell'organico delle farmacie e ridefinire fabbisogni personale							
L2	identificare modelli di gestione delle sostituzioni e di copertura dei turni maggiormente critici basati sul principio del quadrante							
L3	rideterminare gli orari di apertura delle farmacie							
L4	attuare il Piano Assunzionale							

L1: la strutturale difficoltà a reclutare personale farmacista è destinata perdurare per periodi significativamente lunghi. Ciò potrà determinare, nel prossimo futuro, la necessità di sperimentare modelli organizzativi volti a modificare il mix delle professionalità presenti all'interno delle sedi operative volti a ridurre il fabbisogno di farmacisti presenti. Si tratta, evidentemente, di soluzioni applicabili nelle realtà a più elevata intensità di fabbisogno e che, in ogni caso, devono essere rispettose dei ruoli professionali in gioco e delle disposizioni normative e contrattuali in materia. La realtà che offre maggiori opportunità di sperimentazione, allo stato attuale, è quella di Malaga nel quale l'organico è stato rafforzato con la presenza di un coadiutore-magazziniere in più rispetto all'ipotesi progettuale iniziale. La realtà di Malaga, nel corso del 2026, sarà oggetto di specifico monitoraggio per valutare l'efficacia delle soluzioni implementate e, quindi, suggerire ipotesi di lavoro da estendere anche presso altre sedi aziendali. Entro la fine del 2026, si giungerà alla formulazione di ipotesi di rimodulazione dell'organico più estese, a partire dalla realtà oggetto di osservazione, con una proposta aziendale di revisione dei fabbisogni per singola farmacia. L'azione non comporta costi aggiuntivi;

L2: Farmacap ha già avviato un Tavolo Tecnico, con il coinvolgimento di alcuni Direttori di Farmacia e il coordinamento del Direttore Operativo, finalizzato a stabilire micro e macro-quadranti territoriali, nei cui ambiti saranno individuate le Farmacie in essi ubicate, per organizzare, su modelli maggiormente sostenibili rispetto a quelli attuali, la gestione delle sostituzioni temporanee e, in prospettiva, la gestione condivisa dei turni maggiormente critici. Tra gli interventi da realizzare, per assicurare l'efficacia dell'intervento, vi è anche la possibilità di prevedere che alcune sedi aziendali siano escluse dalla turnazione obbligatoria. Sul punto specifico, l'Azienda si impegna a verificare la fattibilità

dell'operazione sia sotto il profilo tecnico, sia nelle relazioni con il Socio Unico. L'azione, il cui termine è previsto per il primo trimestre 2026, non comporta costi aggiuntivi;

L3: alcuni modelli di apertura delle Farmacie sono forieri di criticità sia nella gestione del personale, sia nel chiarire il ruolo di riferimento nel contesto locale in cui è ubicata la sede operativa. Al fine di superare tali criticità, si prevede di procedere alla revisione degli orari di apertura di alcune sedi, con particolare riferimento a quelle con orario 7:30-23:00, per 365 giorni/anno, e quelle a turno spezzato agendo nel seguente modo: (i) nei confronti delle prime, prevedendo l'estensione dell'orario ad h24 ovvero alla sua riduzione, riportandolo ad un modello ordinario (orario continuato tradizionale), a seconda delle esigenze di carattere locale e alla possibilità di assicurare un adeguato rapporto tra fabbisogno e disponibilità di personale; (ii) rispetto alle seconde avviando un processo di sperimentazione di estensione dell'orario (passaggio da orario spezzato a continuato) legato ad azioni di rilancio della specifica sede interessata al fine di raggiungere livelli di ricavi capaci di coprire i costi aggiuntivi da sostenere. Gli interventi appena evidenziati dovranno essere condotti assicurando che i costi di personale aggiuntivo siano coperti dai ricavi;

L4: sulla base delle evidenze prodotte nel paragrafo 6.3, l'azienda procederà ad assicurare il turn-over presso tutte le farmacie e gli sportelli sociali e ad assumere le seguenti unità aggiuntive:

	2026	2027	2028
Farmacisti	4	2	3
Coadiutori Magazzinieri	2		
Amministrativi	4		
Psicologo	2		1
Assistente Sociale	1		1

Con riferimento all'assunzione di farmacisti, relativamente all'esercizio 2026, è opportuno evidenziare che il costo di due unità, destinate alla sede di Malaga, non comportano costi sorgenti poiché compensati dal minor ricorso a personale con partita IVA. Con riferimento all'esigenza di ricoprire quattro posti di Operatore Sociale, fabbisogno derivante da una dimissione del 2025 non sostituita e dall'esigenza di strutturare le attività di monitoraggio della Telecompanya Integrata, si precisa che avverrà mediante avvisi interni riservati alla figura di recupista e, pertanto, non genera costi aggiuntivi. Il Piano Assunzionale per il triennio 2026-2028 va ovviamente letto anche in

considerazione della previsione di perfezionare la cessione di 5 Farmacie che, in estrema sintesi, consentirà di liberare 12 unità di personale delle quali 11 sono farmacisti.

Una nota particolare, con riferimento al Piano Assunzionale 2026, riguarda l'attivazione dei nuovi servizi che, in estrema sintesi, riguardano il Progetto Roxanne, la coprogettazione di iniziative istituzionali sul tema delle dipendenze e il potenziamento degli Sportelli Sociali di cui a pag. 14. Ciò determina un fabbisogno di personale aggiuntivo, da acquisire nel mese di luglio 2026, pari a 5 unità di personale (1 Psicologa, 1 Assistente Sociale, 1 esperto di comunicazione e 2 unità amministrative) che, oltre assicurare lo sviluppo delle nuove linee di attività, offriranno una importante occasione di potenziamento dei settori carenti dell'Amministrazione Centrale.

8.4 LE AZIONI DELLA PROSPETTIVA “CITTADINO E STAKEHOLDER”

M. Offrire un portafoglio prodotti/servizi ampio e coerente con le esigenze locali delle diverse sedi operative

	Azione	I Trim 26	II Trim 26	III Trim 26	IV Trim 26	I Sem 27	II Sem 27	2028
M1	Analisi di Mercato							
M2	Analisi di quadrante e fabbisogni locali							
M3	Sviluppare competenze diffuse di cross selling							
M4	Monitoraggio sistematico coerenza vendite/acquisti							

M1: L'attività, prevalentemente di analisi di dati di mercato e letteratura scientifica in materia, sarà avviata dal mese di gennaio 2026 per produrre un primo report entro la fine del primo trimestre. Il report, prodotto a cura dell'Ufficio Marketing e Comunicazione, non comporta costi aggiuntivi;

M2: La seconda fase di studio, in approfondimento per l'identificazione dei fabbisogni locali, prende avvio nel secondo trimestre 2026 e sarà effettuata, in via principale, sui dati del Cruscotto Direzionale. Il report, da produrre con cadenza annuale, è realizzato dall'Ufficio Marketing senza costi aggiuntivi;

M3: L'attività, da sviluppare attraverso iniziative formative, dovrà riguardare almeno il 50% del personale di farmacia (Farmacisti e Coadiutori alle Vendite) in arco Piano. Si stima un costo di € 6.000,00 per ciascuno degli esercizi considerati;

M4: L'attività si basa sull'analisi sistematica dei dati del Cruscotto Direzionale e ha lo scopo di allineare in modo sistematico gli acquisti ai prodotti venduti. Gli obiettivi da perseguire, in arco piano, sono: riduzione del 50% dei fenomeni di accumulo di scorte superiori al fabbisogno di 60 giorni; riduzione del 50% del fenomeno di stock-out.

N. Rendere il contesto ambientale delle sedi operative accogliente, confortevole e sicuro

	Azione	I Trim 26	II Trim 26	III Trim 26	IV Trim 26	I Sem 27	II Sem 27	2028
N1	Definizione di criteri omogenei per la gestione degli spazi espositivi							
N2	Dispositivi per la gestione delle code							
N3	Mantenere gli spazi liberi da materiali inidoneo o non più in uso							
N4	Mantenere coerenza tra gli arredi in dotazione							
N5	Check-list requisiti sicurezza							
N6	Ridurre il fenomeno dei "sospesi"							
N7	Monitoraggio dei tempi di risposta sui servizi e le attività da banco							

N1: L'attività sarà svolta mediante la costituzione di un gruppo di lavoro interno, coordinato dal Direttore Operativo, e non comporta costi aggiuntivi. L'attività di verifica conseguente sarà effettuata mediante audit periodici congiuntamente a quelli previsti nelle attività N3 e N4;

N2: L'attività, preceduta dalla ricognizione delle sedi in cui è opportuno e possibile installare un eliminacode digitale, si svilupperà, a partire dal secondo trimestre del 2026. Si prevede di procedere alla installazione di due eliminacode per esercizio per un impegno finanziario di € 6.000,00 per esercizio con un impatto economico legato alle quote di ammortamento relative;

N3: L'attività si sviluppa, in modo continuativo, mediante audit presso le sedi operative con l'individuazione del materiale da smaltire. Si prevede un impegno annuo, aggiuntivo a quanto già avviene, pari a € 5.000,00 nel 2026 e mantenuto in trascinamento per gli esercizi successivi;

N4: Parimenti all'attività N3, l'attività è continuativa. Si prevede un impegno finanziario aggiuntivo, rispetto a quanto già avviene, di € 5.000,00 nel 2026 e mantenuto in trascinamento negli anni successivi. L'impatto economico è legato alle quote di ammortamento;

N5: I preposti delle sedi operative sono tenuti, con cadenza periodica, a verificare il mantenimento dei requisiti di sicurezza e ad evidenziare le non conformità all'Ufficio Tecnico. Al fine di affrontare le criticità principali derivanti, è fissato un budget di € 30.000,00 per il 2026 e mantenuto a trascinamento per gli anni successivi;

N6: Il monitoraggio del fenomeno "sospesi" deve essere assoggettato a monitoraggio continuativo. L'obiettivo consiste nel ridurre di almeno il 50% i sospesi in arco Piano. L'attività non presuppone costi aggiuntivi;

N7: L'attività si articola in modo differente a seconda che si tratti di servizi o attività da banco. Nel primo caso l'obiettivo consiste nell'assicurare, modulando opportunamente l'offerta, il 90% delle prestazioni richieste entro 7 giorni. Con riferimento alla attività da banco, il monitoraggio è limitato alle sedi dotate di eliminacode digitale. La possibilità di stabilire un obiettivo da perseguire è funzione delle analisi che saranno effettuate sui dati prodotti dagli eliminacode installati.

O. Condividere la marginalità dei prodotti e dei servizi offerti con i cittadini e il personale

	Azione	I Trim 26	II Trim 26	III Trim 26	IV Trim 26	I Sem 27	II Sem 27	2028
O1	Implementazione Fidelity Card							
O2	Promuovere ed aderire alle iniziative che rendono disponibili farmaci gratuiti alla popolazione							
O3	Sistemi Premianti							

O1: A partire dal secondo trimestre 2026, anche in base alle prime evidenze dell'azione M2, sarà avviata un'attività strutturata di utilizzo delle potenzialità della Fidelity Card finalizzata ad incrementare gli accessi in farmacia e, al tempo stesso, per condividere parte del margine con i segmenti di popolazione interessati. Sul piano dell'impatto economico, un impegno diffuso della Fidelity determina una riduzione della marginalità aziendale sui fatturati aggiuntivi che, in via orientativa, è limitato ad un massimo del 10% sui prodotti del parafarmaco e riservato ai soli possessori della Fidelity. In considerazione della rilevanza strategica dell'azione, sarà prodotto un report riassuntivo di impatto reale da riportare, con riferimento alle fasce di popolazione più fragile, sul Bilancio di Missione (E1). Dalla presente azione ci si attende un incremento di fatturato in grado di compensare la minore marginalità;

O2: Si tratta di azione parzialmente già in essere e che, in considerazione del ruolo di Farmacap, necessita di un potenziamento a valle dell'adozione di specifici accordi con le Associazioni di settore. Considerando che l'attività necessita di essere sviluppata in condizioni di sostenibilità, per il 2026 l'impatto previsto non dovrà superare i € 5.000,00 che, in assenza di altri interventi o di modificazione della situazione economica aziendale, potrà essere trascinata anche negli anni successivi;

O3: Nel corso del 2025, Farmacap ha già avviato iniziative di condivisione del margine con i dipendenti. Di queste, tuttavia, solo una è frutto di specifico accordo con le OO.SS.; quella approvata in seno al Contratto Integrativo Aziendale. Nel 2026, l'impegno consiste nel validare tutti i sistemi premianti aziendali attivi con le OO.SS. per dare vita ad un sistema welfare e consentire ai dipendenti l'accesso a specifiche

piattaforme. L'impatto economico, rispetto alle iniziative attive, riguarda solo l'estensione su base annuale. In linea di massima, è ragionevole prevedere che, nel corso del 2026, così come negli esercizi a venire (fatto salvo eventuale rivisitazione degli strumenti in essere a seguito del rinnovo contrattuale di settore), è pari a circa € 100.000,00. Trattandosi, tuttavia, di strumenti che determinano premialità a fronte di fatturati incrementali, il costo è sostanzialmente assorbito dalla marginalità aggiuntiva generata dall'attività incrementale.

P. Promuovere, in modo diffuso, la cultura della prevenzione e tutela della salute

	Azione	I Trim 26	II Trim 26	III Trim 26	IV Trim 26	I Sem 27	II Sem 27	2028
P1	Realizzare campagne informative Farmacap per la prevenzione sui temi di salute rilevanti							
P2	Rafforzare le relazioni e la cooperazione con le ASL							
P3	Aderire a tutte le iniziative promosse dal SSR finalizzate alla promozione della salute							
P4	Sviluppare relazioni di partnership con gli stakeholder a sostegno della promozione della salute							

P1: In considerazione del ruolo e del posizionamento logistico delle sedi Farmacap, si ritiene opportuno promuovere una linea di comunicazione, informazione e promozione, su problemi di salute specifici e/o su segmenti di popolazione target, che siano rappresentativi dell'identità e della caratterizzazione vocazionale aziendale. L'attività si sviluppa in linea con i contenuti del PIC (E3) ed ha possibili forti connessioni, in uscita, con la linea d'azione (O1). Non si prevedono costi aggiuntivi significativi se non quello relativo alla produzione di materiale divulgativo non digitale (€ 3.500,00 annue in trascinamento);

P2: Sviluppare le relazioni di partnership con le ASL è fondamentale al fine di coordinare gli sforzi comunicazionali ed informativi sulla prevenzione della salute. Tra gli obiettivi che si intendono perseguire, vi è la realizzazione di uno spazio, all'interno delle farmacie, nel quale

veicolare le informazioni sulle iniziative promosse dalla ASL, sempre con riferimento al tema della prevenzione, fino ad assumere un ruolo riconosciuto, dai cittadini, di punto di accesso alle informazioni e ai principali contatti ASL. Nel 2026 si prevede di rafforzare le relazioni con la ASL Roma 2, in via sperimentale, al fine di estendere la progettualità anche alle ASL Roma 1 e 3. Non si prevedono costi aggiuntivi se non limitatamente all'allestimento dello spazio informativo (€ 250,00 per farmacia coinvolta);

P3: Farmacap già aderisce a numerose campagne di prevenzione promosse dal SSR. Si ricordano lo Screening del Colon Retto, la campagna vaccinale, la ricerca del Diabete non noto e le iniziative sull'appropriatezza terapeutica. Con la presente azione, Farmacap si impegna a sostenere e rafforzare le iniziative in corso ed a aderire a quelle future. Non vi sono previsioni di costo aggiuntivo da sostenere;

P4: Anche in considerazione dello sviluppo dell'azione P1, Farmacap si impegna a coinvolgere i propri stakeholder al fine di ottenere sostegni, anche di carattere economici, alle iniziative comunicazionali. Non si prevedono costi aggiuntivi, al contrario, questa linea d'azione è foriera di contributi economici positivi.

Q. Realizzare e comunicare progettualità di rilevanza sociale ad elevato impatto nel soddisfacimento dei bisogni

	Azione	I Trim 26	II Trim 26	III Trim 26	IV Trim 26	I Sem 27	II Sem 27	2028
Q1	Analisi dei fabbisogni di assistenza sociale							
Q2	Organizzare eventi di sensibilizzazione sui principali temi sociali differenziando per quadrante							
Q3	Proporre iniziative innovative mirate su specifici fabbisogni sociali a Roma Capitale e agli altri stakeholder							
Q4	Monitoraggio e reportistica dell'azione aziendale a soddisfacimento dei bisogni sociali							
Q5	Progetto Roxanne, Coprogettazione iniziative istituzionali sulle dipendenze e potenziamento degli Sportelli Sociali							

Q1: L'analisi dei fabbisogni sociali deve essere continuativa nel tempo ed in grado di documentare le evidenze rilevate. In questo senso, dopo aver definito un modello di raccolta delle informazioni, l'Ufficio Sociale, avvalendosi degli operatori degli sportelli sociali, organizza la raccolta dei dati e la loro elaborazione per la produzione di almeno un rapporto annuale per ciascuno degli esercizi del Piano. Non si prevedono costi aggiuntivi;

Q2: Anche sulla base di evidenze preliminari, emergenti dalla linea d'azione Q1, L'Ufficio Sociale organizza eventi di sensibilizzazione, presso gli sportelli sociali aziendali, volti a sensibilizzare i cittadini alle problematiche maggiormente rilevanti. Gli eventi, di carattere informativo, sono orientati a rafforzare il ruolo di Farmacap quale punto di riferimento sociosanitario per la popolazione. Si prevede un impatto economico pari a € 3.500,00 per il 2026, a trascinarsi sugli esercizi successivi, per la produzione di materiale informativo non digitale.

Q3: Le azioni precedenti (Q1 e Q2) sono prodromiche alla formulazione, in ottica propositiva, di iniziative progettuali mirate da sottoporre all'attenzione di Roma Capitale e agli stakeholder. Non si prevedono costi aggiuntivi. L'azione, tuttavia, è mirata ad incrementare le attività progettuali extra contratto;

Q4: Anche nella prospettiva di giungere alla produzione del primo Bilancio di Missione aziendale (E1), è necessario che l'Ufficio Sociale si organizzi per rendicontare le attività svolte anche nell'ottica di rappresentare all'esterno dell'azienda la vocazione che la caratterizza. L'attività non prevede costi aggiuntivi.

Q5: L'affidamento, da parte del Comune di Roma, di nuove attività e servizi da implementare nel secondo semestre del 2026, consentirà a Farmacap di dare un significativo impulso allo sviluppo del Settore Sociale anticipando, in parte, i contenuti del Nuovo Contratto di Servizio favorendo la valorizzazione dell'area in termini di efficacia operativa, coordinamento e impatto sui bisogni della cittadinanza.

Le nuove attività, pur suscettibili di eventuali rimodulazioni sulla base di quanto sarà definito nel nuovo Contratto di Servizio, troveranno espressione principalmente attraverso:

- il supporto tecnico-operativo al Dipartimento Politiche Sociali e Salute nell'ambito del Progetto Roxanne;
- la progettazione e realizzazione di attività derivanti dai percorsi di coprogettazione in materia di dipendenze, con particolare riferimento alla pianificazione e gestione di interventi formativi e di comunicazione istituzionale;

- azioni di potenziamento delle attività sociali attribuite agli Sportelli Farmacap, anche in raccordo con i servizi sociali territoriali, secondo specifiche indicazioni che saranno definite nell'ambito del Contratto di Servizio.

Tale integrazione è finalizzata a rafforzare la capacità di Farmacap di realizzare progettualità sociali ad elevato impatto, migliorando l'efficacia delle risposte ai bisogni emergenti e consolidando il ruolo aziendale nel sistema di welfare territoriale. I costi aggiuntivi derivanti dall'azione, stimati in circa € 235.000/esercizio con riferimento alla voce "costo del personale" (pari al 50% di tale valore per il 2026), sono integralmente coperti dai ricavi aggiuntivi specifici dell'Area Sociale.

8.5 IL BUDGET ECONOMICO TRIENNALE (2026-2028)

Con l'esplicitazione delle azioni previste in arco Piano e la misura del loro impatto economico, è possibile formulare il budget economico, distinto per esercizio, per il periodo 2026-2028.

È utile, in questa sede, esplicitare che i valori successivamente riportati fanno riferimento alla realtà aziendale attuale e, pertanto, considerando il Contratto di Servizio in vigore, la cui scadenza è prevista nel mese di febbraio 2027, e senza inserire elementi di impatto economico derivanti dall'eventuale cessione delle sedi e degli immobili “no core” di cui ai successivi paragrafi. È evidente che, nell'ipotesi in cui, in arco Piano si verificassero tali elementi di discontinuità, si renderà necessario provvedere ad un adeguamento del Budget Economico inserendo gli elementi di innovazione che saranno eventualmente approvati dal Consiglio Comunale di Roma.

Un ulteriore elemento di incertezza è rappresentato dal prossimo rinnovo contrattuale di settore. Come si è avuto modo di accennare, gli elementi conoscitivi a disposizione sono tutt'altro che certi sebbene sia innegabile che la sottoscrizione del nuovo CCNNLL è ragionevolmente prossimo. In questo senso, per ragioni di prudenza, sono state formulate specifiche stime, riportate nel paragrafo 6.3, e inserite nel budget economico degli esercizi di riferimento.

Sul piano metodologico, la formulazione del budget ha seguito il seguente percorso:

- a) in primo luogo, a partire dai valori di preconsuntivo dell'esercizio 2025, è stata formulata una previsione dei costi di gestione di tipo “tendenziale”, ossia trascinando i valori del 2025 sugli esercizi successivi in assenza di azioni programmatiche. In questo senso, si è stimato il costo del personale sulla base delle dimissioni previste non oggetto di sostituzione, l'impatto sull'intero esercizio del costo del personale assunto nel corso dell'esercizio 2025, il costo dell'affitto della nuova sede di Malaga e l'andamento dei costi sulla base del parametro dell'inflazione o del trascinamento di altre scelte, effettuate nel corso del 2025 e che generano un impatto crescente sui costi degli esercizi successivi (per es. gli ammortamenti). È parte integrante, nella costruzione dei valori tendenziali, la stima dell'impatto sui costi di gestione derivante dal prossimo rinnovo contrattuale;
- b) in seconda battuta, sui valori di costo tendenziali, sono stati aggiunti i costi sorgenti derivanti dalle azioni previste dal Piano Programma e che sono stati rappresentati, per singola azione, nei paragrafi da 8.2 a 8.4. Al fine di disporre di un quadro sintetico delle azioni

intraprese, si propone nella tabella successiva, l'impatto dei costi sorgenti, costruito per ciascun esercizio rispetto al precedente, per azione e per categoria di conto economico.

Riepilogo dei costi sorgenti derivanti dalle azioni di Piano per azione e per natura contabile del costo da sostenere

AZIONE	Servizi	Godimento Beni di terzi	Ammortamenti	Personale	Materiale	Servizi	Godimento Beni di terzi	Ammortamenti	Personale	Materiale	Servizi	Godimento Beni di terzi	Ammortamenti	Personale	Materiale	TOTALE
2026						2027					2028					
A3						5.000		15.000					10.000			30.000
A4			8.000													8.000
A5						15.000										15.000
B3				31.600					56.600					25.000		113.200
C4			4.000					4.000								8.000
C5			12.500					12.500								25.000
C6		9.600	12.500				9.600	12.500								44.200
C7			4.500					4.500								9.000
C8								12.500					12.500			25.000
C9													12.500			12.500
C10			1.500					3.000					3000			7.500
D1	4.000															4.000
D5	3.000															3.000
D6	5.000															5.000
E1										10.000						10.000
E2	6.000					4.000										10.000
E3	5.000															5.000
E4								3.750					7.500			11.250
E5			600					1.200					1.200			3.000
G3	12.500					12.500										25.000
J1	5.000															5.000
J2			600					1.200					1.200			3.000
K5	2.500			2.500												5.000
L4				120.000					220.000					122.000		462.000
M3	6.000															6.000
N2			1.200					1.200					1.200			3.600
N3	5.000															5.000
N4			250					500					500			1.250
N5	10.000		2.000					2.000					2.000			16.000
O2					5.000											5.000
O3				100.000												100.000
P1					3.500											3.500
P2	3.500															3.500
Q2					3.500											3.500
Q5				117.675					117.675							235.350
CCNNLL				208.000					364.000					312.000		884.000
	67.500	9.600	47.650	579.775	12.000	36.500	9.600	73.850	758.275	10.000	0	0	51.600	459.000	0	2.115.350

Nella tabella che precede, si è ritenuto, per trasparenza, rappresentare i valori economici di riferimento (stimati) derivanti dal nuovo CCNNLL che, come è semplice vedere, impattato economicamente quasi quanto l'insieme di tutte le azioni di Piano. Ciò a significare l'elevata criticità che si dovrà affrontare, a partire dal prossimo esercizio, ma anche per rappresentare la rilevanza delle azioni da implementare. Il nuovo CCNNLL, infatti, erode significativamente il margine aziendale e, in assenza di interventi importanti, il rischio consiste nell'impossibilità di assicurare la sostenibilità dell'azienda.

Le azioni previste dal Piano, sia sul fronte degli investimenti per il rinnovo dei locali, purtroppo limitato solo a pochissime sedi, sia su quello del personale sono difficilmente comprimibili se non ponendo in discussione il risultato finale dell'azienda. Va da sé, tuttavia, che il 2026 sarà oggetto di monitoraggio costante e le azioni da implementare saranno avviate solo nella prospettiva di assicurare risultati coerenti;

- c) il terzo passaggio, nella formulazione del budget, ha riguardato la stima prospettica dell'andamento dei ricavi diversi da quelli da vendita delle farmacie focalizzando l'attenzione sul Settore Sociale e sugli accordi commerciali e di partnership con i fornitori. Rispetto a questi due aggregati di ricavo, si è stimato di poter incrementare, in modo progressivo, i ricavi del Settore Sociale, anche grazie al previsto ampliamento degli stakeholder da coinvolgere, pari a € 229.099 nel 2026 e a 279.098 per il 2027 e, infine, a € 150.000 per l'anno 2028. Nei rapporti con le ditte fornitrici, l'ipotesi di lavoro si basa sulla possibilità, anche grazie all'apertura della sede di Malaga e delle azioni di visibilità aziendale, di incrementare, sempre in modo progressivo, i relativi ricavi di € 140.000 nel 2026 e di € 20.000 aggiuntivi per i due esercizi successivi;
- d) il quarto passaggio ha riguardato la valutazione della marginalità media da assicurare attraverso le vendite di farmacia. È bene evidenziare che, al di là dei buoni risultati conseguiti nel 2024 e nel 2025, nel prossimo triennio impatteranno negativamente, sulla marginalità media, alcuni fenomeni che, in parte, sono da ricondurre al rinnovo della gara dei Grossisti che, inevitabilmente, proporrà condizioni meno vantaggiose rispetto a quelle attuali e, in parte, dall'esigenza di avviare una strategia maggiormente aggressiva sulle politiche promozionali aziendali. A favore dell'incremento della marginalità, al contrario, agiranno fattori quali la migliore gestione delle scorte, la differenziazione degli acquisti, con particolare riferimento ad un rinnovato impegno sugli acquisti diretti da ditta produttrice, e la capacità di gestire gli approvvigionamenti finalizzandoli ai fabbisogni rilevati localmente con progressivo spostamento in gamme di prodotti a maggiore marginalità. In sintesi, si prevede un incremento della marginalità di 0,5 punti percentuali per il 2026 e, in aggiunta, per il 2027

mentre, per il 2028, si ritiene che la curva dell'incremento della marginalità subisca una lieve flessione fermandosi ad un +0,45 punti percentuali;

- e) il quinto ed ultimo passaggio, infine, ha riguardato l'individuazione del valore dei ricavi di farmacia e, data la marginalità media programmata sui prodotti venduti, i costi d'acquisto dei prodotti oggetto di vendita. Tali valori, in ottica prudentiale, sono stati stabiliti al fine di assicurare risultati economici positivi, sebbene di limitata entità, in continuità con i risultati degli ultimi due esercizi.

Nella tabella successiva è quindi riportato il budget economico per ciascuno degli esercizi del Piano Programma e, rispetto ai valori in esso riportati, si ritiene utile sviluppare una serie di considerazioni.

Al fine di assicurare l'equilibrio economico aziendale, assorbendo l'impatto stimato del nuovo CCNNLL e i costi sorgenti derivanti dalle azioni di Piano, è necessario sviluppare incrementi dei ricavi da vendita nelle farmacie significativamente rilevanti. Con riferimento all'esercizio 2026, l'incremento delle vendite previsto è del 5,51%. Tale valore sembra essere in deciso contrasto con quanto avvenuto nel corso del 2025. L'incremento in termini assoluti dei ricavi, infatti, dovrebbe essere pari a circa 1,8 milioni di euro. Di questi ultimi, tuttavia, per gran parte sono attesi dalla sede di Malaga, operativa nel 2025 solo dal 21 novembre, e per il restante dalle altre farmacie della rete. Ciò comporta che l'incremento dei ricavi delle altre farmacie è inferiore al 2,0% rispetto all'esercizio 2025. Dato che è assolutamente in linea con il trend dei ricavi in essere.

Con riferimento all'esercizio 2027, l'incremento dei ricavi da farmacie è previsto ancora in crescita, sempre se comparato a quanto accaduto nel 2025, per un valore assoluto pari a circa 1,25 milioni di euro (+3,67%). Anche in questo caso, il ruolo della sede di Malaga è decisivo poiché, a seguito di un 2026 parzialmente condizionato dalla fase di avvio, nel 2027 deve sviluppare appieno le potenzialità previste assorbendo circa il 50% dell'incremento dei ricavi di tutta la rete. Ciò significa che al resto della rete delle farmacie è chiesto un incremento dei ricavi che, ancora una volta, è inferiore al 2,0% annuo. Nel 2028, l'incremento dei ricavi da vendite di farmacie, stabilizzata la posizione della sede di Malaga, è pari a circa il 2,5% e, allo stato, appare compatibile con le potenzialità di Farmacap che, a questo punto, dovrebbe beneficiare appieno degli effetti derivanti dalle azioni di Piano.

Va da sé che, per quanto possa essere considerato ragionevole e sostenibile, la proiezione dei ricavi resta assolutamente ambiziosa e, per tale ragione, da sottoporre a costante verifica.

BUDGET ECONOMICO PER IL TRIENNIO 2026-2028 ARTICOLATO PER SINGOLO ESERCIZIO

		Consuntivo	Budget	Delta	Budget	Delta	Budget	Delta
		2025	2026	2026-25	2027	2027-26	2028	2028-27
A) Valore della Produzione								
	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	€ 35.912.971	€ 38.060.006	5,98%	€ 39.617.034	4,09%	€ 40.682.820	2,69%
	Ricavi Farmacie	€ 32.611.526	€ 34.408.624	5,51%	€ 35.663.571	3,65%	€ 36.559.357	2,51%
	Ricavi Servizi Sociali	€ 2.394.549	€ 2.623.647	9,57%	€ 2.902.746	10,64%	€ 3.052.746	5,17%
	Ricavi Recup	€ 139.167	€ 139.167	0,00%	€ 139.167	0,00%	€ 139.167	0,00%
	Altri ricavi da vendite	€ 767.729	€ 888.568	15,74%	€ 911.550	2,59%	€ 931.550	2,19%
	Altri ricavi, proventi vari e sopravvenienze	€ 416.857	€ 220.194	-47,18%	€ 223.497	1,50%	€ 225.732	1,00%
Totale Valore della Produzione		€ 36.329.828	€ 38.280.200	5,37%	€ 39.840.531	4,08%	€ 40.908.552	2,68%
B) Costi della produzione								
	Materie prime e prodotti finiti	€ 20.363.851	€ 20.508.922	0,71%	€ 21.097.329	2,87%	€ 21.461.761	1,73%
	Servizi	€ 2.742.301	€ 3.059.790	11,58%	€ 3.117.486	1,89%	€ 3.179.836	2,00%
	Godimento di beni di terzi	€ 1.772.637	€ 1.928.827	8,81%	€ 2.097.359	8,74%	€ 2.128.819	1,50%
	Personale	€ 10.506.959	€ 11.320.900	7,75%	€ 12.107.183	6,95%	€ 12.595.863	4,04%
Subtotale Costi della produzione		€ 35.385.748	€ 36.818.439	4,05%	€ 38.419.357	4,35%	€ 39.366.279	2,46%
	Ammortamenti e svalutazioni	€ 357.731	€ 454.881	27,16%	€ 528.731	16,24%	€ 580.331	9,76%
	Variazione rimanenze	-€ 449.118						
	Accantonamento per rischi ed oneri	€ 0						
	Oneri diversi di gestione	€ 936.719	€ 897.621	-4,17%	€ 777.621	-13,37%	€ 727.621	-6,43%
Totale Costi della produzione		€ 36.231.078	€ 38.170.941	5,35%	€ 39.725.709	4,07%	€ 40.674.231	2,39%
Differenza tra Valore e Costi della produzione		€ 98.750	€ 109.259	10,64%	€ 114.821	5,09%	€ 234.320	104,07%
C) Proventi e oneri finanziari		-€ 58.663	-€ 78.663	34,09%	-€ 61.475	-21,85%	-€ 61.475	0,00%
D) Rettifiche di valore e di attività e passività finanziarie								
E) Proventi e oneri straordinari								
Risultato prima delle imposte		€ 40.086	€ 30.596	-23,67%	€ 53.346	74,36%	€ 172.845	224,01%
Imposte sul reddito di esercizio		-€ 37.903						
Utile o perdita di esercizio		€ 2.183	€ 30.596	1301,29%	€ 53.346	74,36%	€ 172.845	224,01%

Di certo, l'impatto del nuovo CCNNLL gioca in modo devastante sui conti di Farmacap che, in sua assenza, avrebbe potuto beneficiare dell'opportunità di sfruttare in modo più aggressivo le marginalità positive a sostegno di un Piano d'azione che, purtroppo, rischia di progredire in modo eccessivamente lento.

La possibilità di intervenire, per ristrutturazione e rinnovo dei locali, su un numero di estremamente limitato di sedi, può giocare negativamente nel riconoscimento, da parte dei cittadini, di Farmacap come rete di prossimità sociosanitaria e, in questo senso, impattare negativamente sul numero di accessi presso le nostre farmacie e, in questo senso, impattare negativamente sull'andamento dei ricavi. Considerazioni che, in linea generale, riguardano anche le politiche del personale.

Al fine di poter perseguire una condizione di sostenibilità economica robusta, ossia tale da porre Farmacap dalle ineludibili oscillazioni derivanti dall'elevato grado di competitività del mercato delle farmacie, è necessario accelerare la realizzazione delle azioni di Piano anticipando interventi che, allo stato e alla luce degli elementi economici rappresentati nel budget economico 2026-2028, sono diluiti in un periodo temporale decisamente più lungo del triennio a cui si riferiscono le azioni programmate.

Le due grandi azioni di discontinuità, legate al nuovo Contratto di Servizio e alla cessione delle sedi marginali (vedi par. 8.6), potrebbero concorrere a definire uno scenario completamente differente e maggiormente in grado di favorire il perseguimento degli obiettivi strategici. A tale scopo, tuttavia, occorre attendere che le scelte vengano definite e di comprendere l'effettiva dimensione dell'impatto derivante dal CCNNLL.

Per completezza di informazione, per quanto attiene la voce **Ricavi Servizi Sociali**, di seguito si riporta una tabella riepilogativa in cui, per ogni anno di previsione, è riportato l'importo dei Ricavi netti da Contratto di Servizio e l'importo dei Ricavi netti delle Progettualità extra contratto. Con riferimento a questi ultimi, peraltro, è opportuno ricordare che circa € 456.000 sono generati dal progetto HCP e sostenuto con fondi INPS.

Gli incrementi previsti per le attività di carattere progettuale sono da analizzare in modo specifico. In linea generale, si è previsto un incremento del fatturato legato all'ampliamento degli stakeholder e alla naturale intensificazione delle attività in collaborazione con Roma Capitale: tale incremento è stato stimato in € 150.000 per ciascun esercizio. L'ulteriore incremento delle attività progettuali è legato all'avvio

del Progetto Roxanne, allo sviluppo delle iniziative istituzionali di coprogettazione sulle dipendenze e un primo intervento di potenziamento degli Sportelli Sociali che, con riferimento al 2026, saranno riconosciute in forma progettuale per un importo pari a € 129.098 oltre IVA e, per gli anni successivi, per un importo pari a € 258.197 (oltre IVA) potrà essere realizzato subordinatamente all'assorbimento degli stessi nel Nuovo Contratto di Servizio, attualmente in fase di definizione, ovvero attraverso il rinnovo degli accordi progettuali intercorsi per il 2026.

Pertanto, le stime relative ai maggiori ricavi per le annualità considerate risultano strettamente correlate all'esito del processo di definizione del Nuovo Contratto di Servizio e/o alla capacità di sviluppare ulteriori progettualità finanziabili che consentano il raggiungimento degli obiettivi economici programmati.

Ricavi Netti Servizio Sociale			
	Previsionale 2026	Previsionale 2027	Previsionale 2028
CONTRATTO DI SERVIZIO	1.265.940,00	1.265.940,00	1.265.940,00
PROGETTUALITA' EXTRA	1.357.707,00	1.636.806,00	1.786.806,00
Totale Ricavi Servizio Sociale	2.623.647,00	2.902.746,00	3.052.746,00

Per quanto riguarda i Progetti extra-Contratto si specifica che, sulla base dello sviluppo delle azioni di Piano, troveranno copertura in linea con gli stanziamenti previsti nel Bilancio di Roma Capitale e con gli eventuali affidamenti sostenuti da soggetti terzi. Nell'ipotesi in cui gli incrementi di ricavo previsti, con specifico riferimento alle progettualità extra-Contratto, non dovessero realizzarsi nella misura indicata, l'azienda è nelle condizioni di intervenire sui costi di gestione affinché ciò non determini un effetto negativo sul risultato finale mantenendo, quindi, l'equilibrio di bilancio.

8.6 MODIFICA DEL PERIMETRO FARMACAP: REAZIONALIZZAZIONE DEL NUMERO DI SEDI

Con Delibera A.C. n. 35 del 17/05/2022, Roma Capitale interviene al fine di affrontare la delicata situazione economica-finanziaria di Farmacap, prevedendo, tra l'altro, «di dare indirizzo al nuovo Management dell'Azienda Farmasociosanitaria Capitolina – Farmacap:

- a) *di effettuare una valutazione sulla redditività attuale delle singole farmacie gestite e sulle loro prospettive di efficientamento, anche al fine di valutare l'opportunità sociale e la convenienza economica, tenuto conto della loro collocazione e del ruolo svolto dalle stesse nel relativo territorio, di atti di cessione o concessione a terzi di alcune delle farmacie stesse; (omissis...)»*

In ottemperanza a quanto stabilito nella richiamata DAC, si presentano, di seguito, le analisi condotte su 5 Farmacie che rispondono ai requisiti richiesti dallo stesso provvedimento.

L'individuazione delle sedi oggetto di dismissione, così come approvato con DAC n. 246 del 09/10/25, è avvenuta alla luce del livello di marginalità negativa delle diverse sedi, da intendersi come incapacità sviluppare ricavi in grado di coprire i costi speciali della gestione delle farmacie stesse, con focalizzazione specifica sulle sedi a basso a bassissimo impatto sociale.

Il sacrificio derivante dall'eventuale percorso di dismissione di una o più delle sedi individuate, sarebbe controbilanciato, sulla base delle analisi condotte, da un miglioramento della marginalità complessiva dell'Azienda e, inoltre, di recuperare a miglior impiego le risorse professionali liberate superando le criticità derivanti dal mercato del lavoro che rendono sempre più complesso il reclutamento di nuovi Farmacisti.

L'analisi economica è stata effettuata secondo la metodologia dei costi e dei ricavi differenziali (ossia cessanti e sorgenti) calcolati in ragione della dismissione della sede e dalle modalità di recupero del personale. Con riferimento a quest'ultimo punto, si specifica che tutto il personale, attualmente operante presso le sedi individuate, è stato considerato come costo cessante ad eccezione delle figure Recup la cui disponibilità, in caso di dismissione delle sedi, non genera mancate assunzioni e neppure prospettive di generazione di valore (ricavi) aggiuntivi.

ANALISI ECONOMICA DIFFERENZIALE, SU BASE ANNUA, PER LE SEDI POTENZIALMENTE INTERESSATE

	ANNUNZIATELLA	COLLI ALBANI	DRAGONCELLO	MESSI D'ORO	PONTE VITTORIO	TOTALE
	Cessanti	Cessanti	Cessanti	Cessanti	Cessanti	Cessanti
Ricavi	252.123,69 €	213.081,08 €	245.640,76 €	324.140,70 €	286.912,43 €	1.321.898,65 €
Costi	319.696,03 €	266.705,49 €	282.404,17 €	427.539,28 €	380.113,92 €	1.676.458,89 €
<i>Materie Prime</i>	151.534,64 €	124.985,67 €	136.502,70 €	205.444,86 €	176.469,38 €	794.937,24 €
<i>Acquisto Servizi</i>	18.912,49 €	16.117,37 €	16.699,05 €	33.267,29 €	15.975,81 €	100.972,02 €
<i>Personale</i>	96.275,71 €	101.228,91 €	103.794,33 €	151.471,13 €	133.545,61 €	586.315,70 €
<i>Godimento Beni di Terzi</i>	54.872,04 €	22.382,73 €	20.500,93 €	40.148,17 €	47.590,71 €	185.494,57 €
<i>Oneri Diversi di Gestione</i>	3.453,85 €	2.756,52 €	3.286,31 €	3.613,94 €	5.368,58 €	18.479,19 €
<i>Ammortamenti</i>	96,31 €	81,30 €	92,56 €	123,82 €	11.926,70 €	12.320,68 €
<i>Variazione Rimanenze</i>	5.449,00 €	847,00 €	1.528,29 €	6.529,94 €	10.762,86 €	22.060,51 €
<i>Oneri e Proventi Straordinari</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Oneri Finanziari</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Risultato	67.572,34 €	53.624,41 €	36.763,41 €	103.398,58 €	93.201,50 €	354.560,24 €

Di seguito, inoltre, si riporta una tabella riepilogativa con il personale, su base FTE, attualmente in organico presso le 5 farmacie selezionate:

	ANNUNZIATELLA	COLLI ALBANI	DRAGONCELLO	MESSI D'ORO	PONTE VITTORIO	TOTALE
FTE Personale	2,81	2,00	2,40	3,47	2,68	13,36
<i>Farmacista</i>	1,63	2,00	2,00	2,47	2,68	10,78
<i>Magazziniere</i>	0,18			1,00		1,18
<i>Recup</i>	1,00		0,40			1,40

L'elemento centrale delle analisi economiche presentate, il cui impatto nello sviluppo del Budget Economico 2025-27 potrà essere determinato una volta stabilito quante e quali sedi saranno effettivamente dismesse e quando tale evento si potrà concretizzare, è rappresentato dal costo del personale. Tale valore, infatti, risulta essere sempre superiore al recupero di marginalità atteso nell'ipotesi di

dismissione. In altri termini, qualora il costo del personale non risultasse effettivamente cessante, l'impatto sul conto economico Farmacap, sempre in caso di perfezionamento dell'azione, sarebbe addirittura negativo.

Come si è avuto modo di accennare, il costo del personale risulta essere cessante solo nell'ipotesi in cui le unità rese disponibili dalla dismissione, evitano assunzione di nuovo personale. Proprio per tale motivazione, per esempio, si è ritenuto di non considerare come cessante il costo del personale Recup che, senza dubbio, sarà reimpiegato presso altre sedi ma, in realtà senza che ciò eviti ulteriori assunzioni o, in alternativa, la ricollocazione sia foriera di ricavi sorgenti tali da coprirne il costo.

Oltre al personale Recup, l'operazione in esame, qualora riguardasse tutte e cinque le sedi individuate, consentirebbe di rendere disponibili fino a 10,78 Farmacisti FTE (Full Time Equivalent) e 1,18 Magazzinieri.

Nella tabella che segue si riportano i dati relativi al personale in uscita negli esercizi 2026 e 2027 e le previsioni assunzionali per gli stessi esercizi al fine di rendere possibile la comparazione tra personale "liberato" a fronte della cessione delle 5 farmacie e il fabbisogno assunzionale dell'azienda.

	Piano 26	Uscite 26	Totale 26	Piano 27	Uscite 27	Totale 27
Farmacisti	4	1	5	2	7	9
Magazzinieri	2		2		0	0

Oltre al numero di unità necessarie per assicurare la copertura dell'organico, in parte necessariamente legate a processi assunzionali il cui sviluppo è indipendente dalla dismissione delle 5 farmacie, giocano a favore dell'operazione in esame il rilevante debito aziendale relativo a ferie non godute, accumulate negli anni pregressi, dal personale di farmacia. La possibilità di disporre di risorse "aggiuntive", in questo senso, offre anche l'opportunità di definire un piano programmato di recupero delle ferie non godute che, a tutti gli effetti, rappresentano un costo cessante per l'azienda.

Sulla base degli elementi conoscitivi appena evidenziati, con riferimento al solo esercizio 2026, si può considerare cessante il costo equivalente di 6 unità di farmacisti e di un magazziniere. Il costo cessante relativo ai 6 farmacisti è dato, per 4 unità, dal personale cessante tra 2026 e 2027 e, per le 2 ulteriori unità, dai minori costi derivanti dalla possibilità di sviluppare il piano di recupero delle ferie pregresse.

Resta da valutare come impatta, sulla valutazione economica complessiva dell'operazione in esame, il costo relativo alle restanti 4,78 unità di farmacista.

La tabella che segue pone in evidenza che, anche nell'ipotesi in cui le 4,78 unità di Farmacisti residui (ipotesi perfezionamento azione nel primo semestre 2026 non fossero considerati come costo cessante, si genererebbe comunque un **impatto economico positivo** ancorché di minore entità (€111.688) rispetto a quello che si otterrebbe nell'ipotesi in cui tutti i costi del personale in analisi fossero considerati cessanti (€358.560).

	2026
Marginalità da recuperare	354.560,24 €
Costo del Personale in esame	586.315,70 €
Personale certamente cessante	343.444,00 €
Marginalità recuperata	111.688,54 €

La possibilità di disporre di personale “aggiuntivo”, a quello strettamente necessarie per assicurare la copertura delle sostituzioni e per la realizzazione di un piano di recupero delle ferie pregresse, offre l'opportunità di sviluppare ulteriori azioni di potenziamento, anticipandole nel tempo, nelle sedi attualmente ad orario spezzato così come previsto dal presente Piano Programma.

Come si evince dalla tabella seguente, le ore di farmacista liberate, non considerate come costo cessante (7.059 ore), possono determinare un impatto economico positivo, qualora utilmente impiegate in operazioni di “potenziamento” di sedi attualmente ad “orario spezzato”, generando un fatturato aggiuntivo pari a circa € 654.000 che, al netto del costo dei prodotti oggetto di rivendita, determinerebbero una marginalità di circa 243 mila euro (pari al costo del personale non cessante). Tale livello di fatturato, corrisponde a € 92,64 di ricavi aggiuntivi medi per ciascuna delle ore di lavoro “liberate” e non considerate come costo cessante.

	2026
Marginalità residua da recuperare	242.871,70 €
Fatturato necessario	653.935,65 €
Costo delle Materie Prime	411.063,95 €
Risultato	242.871,70 €
Ore lavoro liberate	7.059
Fatturato per ora liberata	92,64 €

Al fine di sottoporre a verifica di sostenibilità il dato appena presentato, nella tabella successiva si presentano i dati di fatturato per ora di apertura e per ora di farmacista di alcune sedi, attualmente ad orario spezzato, che potrebbero essere oggetto di potenziamento.

Sede	Situazione Attuale					
	Fatturato	Ore Apertura	Ore Lavorate	% Copertura	Fatt/hA	Fatt/hF
Forte Tiburtino	474.813,67 €	2.148	2.885,80	134,4%	221,10 €	164,53 €
Prato Fiorito	496.847,06 €	2.168	3.143,65	145,0%	229,17 €	158,05 €
Primavera	376.887,57 €	2.164	3.011,00	139,2%	174,20 €	125,17 €
Tor Bella Monaca	477.252,40 €	2.128	2.746,45	129,1%	224,27 €	173,77 €
Tor Sapienza	426.843,93 €	2.149	2.792,40	130,0%	198,67 €	152,86 €
Totale	2.252.644,63 €	10.756	14.579,30	135,6%	209,44 €	154,51 €

Sulla base degli elementi presentati, si evince che l'intervento prospettato risulterebbe sostenibile in considerazione del fatto che le sedi individuate andrebbero a potenziare il loro ruolo nel tessuto territoriale di riferimento e che, nelle stesse farmacie considerate a titolo esemplificativo, il fatturato per ora di farmacista è sempre ampiamente superiore a quello minimo, misurato dall'analisi condotta (€ 92,64), per assicurare la neutralità della quota di costo "non cessante" del personale liberato.

Tutti i valori presentati nel paragrafo, fanno riferimento ad un intero esercizio. L'impatto economico derivante dalla dismissione delle 5 farmacie dovrà essere, una volta perfezionata l'operazione, riproporzionato per i mesi di effettiva dismissione e per ciascuna farmacia

effettivamente collocata sul mercato. Il perfezionamento del percorso di dismissione delle 5 farmacie, allo stato, è previsto entro la fine del primo semestre 2026.

8.7 CESSIONE DEGLI IMMOBILI “NO CORE”

Tra le azioni di discontinuità previste nel Piano Programma 2025-27, era prevista anche la cessione degli immobili “no core”. Le considerazioni e le valutazioni economiche relative sono riproposte nel presente paragrafo, con valori aggiornati al 2026, Si tratta di un’azione di particolare rilevanza che si prevede possa perfezionarsi entro la fine del primo semestre 2026.

All’interno del progetto d’intervento definito dalla Delibera A.C. n. 35 del 17/05/2022 di Roma Capitale, vi è anche l’anticipazione di € 3.626.442 legata alla cessione di quattro immobili di proprietà di Farmacap non più legati alla mission della stessa. Si tratta, infatti, di immobili acquisiti per la gestione di altrettanti asili nido che, successivamente, sono usciti dalle linee d’intervento aziendali. La somma anticipata sarebbe stata successivamente recuperata da Roma Capitale a seguito della loro cessione.

Come formalmente già comunicato a Roma Capitale, i tentativi posti in essere da FARMACAP per alienare detti immobili non sono andati a buon fine, infatti le Aste celebrate in data 11/10/2022 sono andate deserte e sugli stessi immobili, a tutt’oggi, non sono stati attivati i meccanismi correttivi previsti nella citata delibera: “... saranno valutate conseguentemente le azioni necessarie a salvaguardare la continuità aziendale (rinuncia da parte del Socio alla restituzione del finanziamento e conseguente allocazione della cifra ad altre riserve, acquisto diretto da parte del Socio, messa a reddito degli immobili, ecc.)”.

Ad oggi, Farmacap è riuscita a mettere a reddito l’Immobile di Via Bossi, per un importo pari a circa € 108.000 annui a partire dal 01/06/2023. Per i restanti 3 immobili «no-core», allo stato, è avviata una procedura di acquisizione, da parte di Roma Capitale, per i quali è stata effettuata una perizia (Vedi nota del 03/10/2024 prot. QC 54013) che valuta gli stessi come riportato in tabella seguente:

Immobile	Valore Proposto
Via Sand	€622.830
Via di Torrenova	€566.390
Via Gentiloni	€476.718
Totale	€1.665.938

Di seguito si rappresenta una simulazione dei conti derivante dalla cessione degli immobili: Il Valore Totale degli Immobili (€ 1.496.167,10) è stato ottenuto aggiungendo al valore residuo al 31/12/2024, derivante dal Registro Cespiti, la quota relativa ai terreni e sottraendo la quota di ammortamento 2025.

L'operazione di cessione porterebbe una Plusvalenze per € 169.770,90 ed un risparmio in termini di Imposte e Tasse di circa € 31.000 considerando l'arco annuale.

	Valore Residuo al 31/12/2024	Quota Ammortamento al 31/12/2025	Valore Residuo al 31/12/2025	Valore Proposto da Roma Capitale	Differenza+/-
F 49 FABBRICATO VIA GENTILONI	464.837,93	-19.976,82	444.861,11		
TERRENO VIA GENTILONI	71.200,00	0,00	71.200,00		
	536.037,93	-19.976,82	516.061,11	476.718,00	-39.343,11
F 48 FABBRICATO TORRACCIO	490.903,57	-24.833,66	466.069,91		
TERRENO TORRACCIO	105.084,00	0,00	105.084,00		
	595.987,57	-24.833,66	571.153,91	566.390,00	-4.763,91
F 44 FABBRICATO DIRITTI DI SUPERFICIE (VIA SAND)	433.913,62	-24.961,54	408.952,08	622.830,00	213.877,92
TOTALE	1.565.939,12	-69.772,02	1.496.167,10	1.665.938,00	169.770,90

Al fine di stabilire l'impatto effettivo sul bilancio Farmacap è necessario identificare il momento di perfezionamento del passaggio di proprietà degli immobili. Nel caso in cui la cessione avesse effetto dal 1° luglio 2026, il valore della sopravvenienza attiva salirebbe a € 204.656,91 per effetto della diminuzione del valore residuo dei beni a tale data. Per contro, sul bilancio Farmacap, verrebbe registrata a costo la quota di ammortamento relativa ai primi sei mesi dell'anno (pari a € 34.886,01) mantenendo inalterato l'impatto economico complessivo dell'operazione (+€ 169.770,90).

In prospettiva si verificherebbe, inoltre, una riduzione degli ammortamenti per circa € 70.000 annui ed una riduzione degli oneri per IMU per circa € 31.000 sempre su base annua.

Per quanto riguarda l'Immobile di Via Bossi, messo a reddito, Farmacap si rende comunque disponibile ad un'eventuale cessione a Roma Capitale.