

# *AZIENDA SPECIALE SERVIZI PARABIAGO*

*PROVINCIA DI MILANO*

COMUNE DI PARABIAGO

Prot. 20120028116 Data 03-10-2012

ARRIVO Titolario 4 5 .0

Cod. Id. : c\_g324



# **Piano Programma 2012-2014**

*BILANCIO PREVENTIVO ECONOMICO 2012*

*BILANCIO PLURIENNALE ECONOMICO 2012-2013-2014*

**INDICE:**

|                                                                                                                                                          |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Premessa .....                                                                                                                                           | 3         |
| Il Ruolo del Comune .....                                                                                                                                | 3         |
| La “mission” dell’azienda speciale.....                                                                                                                  | 4         |
| Contesto macroeconomico del settore farmaceutico.....                                                                                                    | 4         |
| Spesa e consumi farmaceutici SSN - dati di spesa Gennaio-Dicembre 2011 -.....                                                                            | 4         |
| Il contributo delle farmacie al contenimento della spesa.....                                                                                            | 5         |
| Quote di partecipazione a carico dei cittadini.....                                                                                                      | 5         |
| L’andamento della spesa a livello regionale.....                                                                                                         | 6         |
| Evoluzione normativa .....                                                                                                                               | 6         |
| Documenti fondamentali dell’azienda.....                                                                                                                 | 7         |
| Le risorse dell’azienda.....                                                                                                                             | 7         |
| Il personale.....                                                                                                                                        | 8         |
| L’organizzazione e le politiche del personale.....                                                                                                       | 8         |
| Previsioni economico patrimoniali.....                                                                                                                   | 8         |
| Elaborazione del bilancio economico di previsione.....                                                                                                   | 8         |
| Analisi dell’esistente .....                                                                                                                             | 8         |
| Previsione economica .....                                                                                                                               | 8         |
| Elaborazione del bilancio preventivo in termini di conto economico.....                                                                                  | 8         |
| Riflessioni sull’evoluzione dello stato patrimoniale.....                                                                                                | 8         |
| Piano specifico di attività.....                                                                                                                         | 9         |
| Attività della farmacia comunale – Linee di sviluppo dei diversi servizi .....                                                                           | 9         |
| Campagna Marketing Farmacia Comunale.....                                                                                                                | 10        |
| Rilevazione del fabbisogno triennale del personale.....                                                                                                  | 11        |
| Il bilancio Preventivo Economico Esercizio 2012 – Il bilancio pluriennale economico 2012-2013-2014 – Il programma degli investimenti 2012-2013-2014..... | 12        |
| Premessa .....                                                                                                                                           | 12        |
| Criteri per la redazione del Bilancio di Previsione economico 2012 e del Bilancio Pluriennale 2012 – 2014.....                                           | 12        |
| <b>BILANCIO ECONOMICO DI PREVISIONE ANNO 2012 .....</b>                                                                                                  | <b>16</b> |
| <b>BILANCIO ECONOMICO TRIENNALE 2012-2013-2014 .....</b>                                                                                                 | <b>17</b> |
| <b>PIANO DEGLI INVESTIMENTI 2012-2013-2014 .....</b>                                                                                                     | <b>18</b> |

# PIANO PROGRAMMA

## dell'Azienda Speciale A.S.S.P. di Parabiago per il periodo 30 gennaio 2012 – 31 dicembre 2014

### Premessa

Secondo la normativa vigente sui servizi pubblici locali all'Azienda Speciale, ente strumentale del Comune, competono funzioni e compiti gestionali mentre al Comune spetta la responsabilità di definire obiettivi ed indirizzi. Lo strumento principale che contiene tali obiettivi, declinati sotto forma di scelte e programmi dell'Azienda condivisi dall'Amministrazione, è rappresentato dal Piano Programma, adottato in sede di approvazione del bilancio preventivo economico.

Lo Statuto dell'Azienda Speciale, approvato con deliberazione del Consiglio Comunale n. 40 del 25.05.2011 all'art. 30 stabilisce che il Piano Programma contiene le scelte e gli obiettivi che l'Azienda intende perseguire nel medio periodo.

Il piano programma indica in particolare:

- i servizi offerti ed il loro livello di erogazione;
- le proposte in ordine alla politica tariffaria;
- il programma di sviluppo dei servizi.

Con la medesima delibera l'Amministrazione Comunale ha approvato l'attivazione delle procedure per la costituzione dell'Azienda Speciale nel Comune di Parabiago.

In data 30.01.2012 l'Azienda è stata iscritta nella sezione ordinaria della C.C.I.A.A. di Milano.

La fase successiva è quella in cui il Consiglio Comunale con la formale costituzione dell'Azienda Speciale affida all'Azienda determinati servizi oggetto del contenuto del Piano Programma.

Circa l'approvazione del Piano Programma, va detto che, dopo l'approvazione da parte dell'Amministratore o del Cda, lo stesso deve essere sottoposto alla approvazione del Consiglio Comunale così come tutti gli atti fondamentali.

### Il Ruolo del Comune

Il rapporto fra Azienda Speciale e Ente Locale è profondo. L'Ente Locale ha il compito di conferire il capitale di dotazione, determinare le finalità e gli indirizzi, approvare gli atti fondamentali, esercitare la vigilanza, verificare i risultati della gestione e provvedere alla copertura degli eventuali costi sociali. Il controllo preventivo dell'Ente locale è rivolto a tutti quei provvedimenti che garantiscono la coerenza delle proprie scelte in rapporto con le finalità dell'Ente Locale. La legge tassativamente elenca gli atti soggetti ad approvazione da parte dell'Ente Locale e precisamente:

- Piano Programma, comprendente un contratto di servizio che disciplini i rapporti tra Ente Locale e Azienda Speciale;
- I bilanci economici di previsione pluriennale e annuale;
- Il conto consuntivo;
- Il bilancio di esercizio.

L'Azienda Speciale, è una forma di gestione che rappresenta un efficace strumento di intervento pubblico a livello locale. La forza è nella strumentalità che collega le aziende speciali ai comuni di riferimento, condizione che autorizza i comuni medesimi ad intervenire finanche per ripianare i bilanci in caso di non raggiungimento dei pareggi a cui devono per disposizione tendere.

## La "mission" dell'azienda speciale

Lo Statuto stabilisce in modo chiaro che la finalità istituzionale dell'azienda speciale A.S.S.P. consiste nella gestione delle farmacie in titolarità del Comune di Parabiago, potrà altresì curare la gestione degli asili nido comunali ed inoltre delle residenze sanitarie assistenziali nonché dei servizi alla persona in ambito sociale e sociosanitario.

L'azienda, deve quindi agire con efficienza, efficacia, economicità sia nella gestione dei servizi affidati dall'Amministrazione Comunale che nella valorizzazione di tutte le risorse disponibili, economiche e non, con cui collabora.

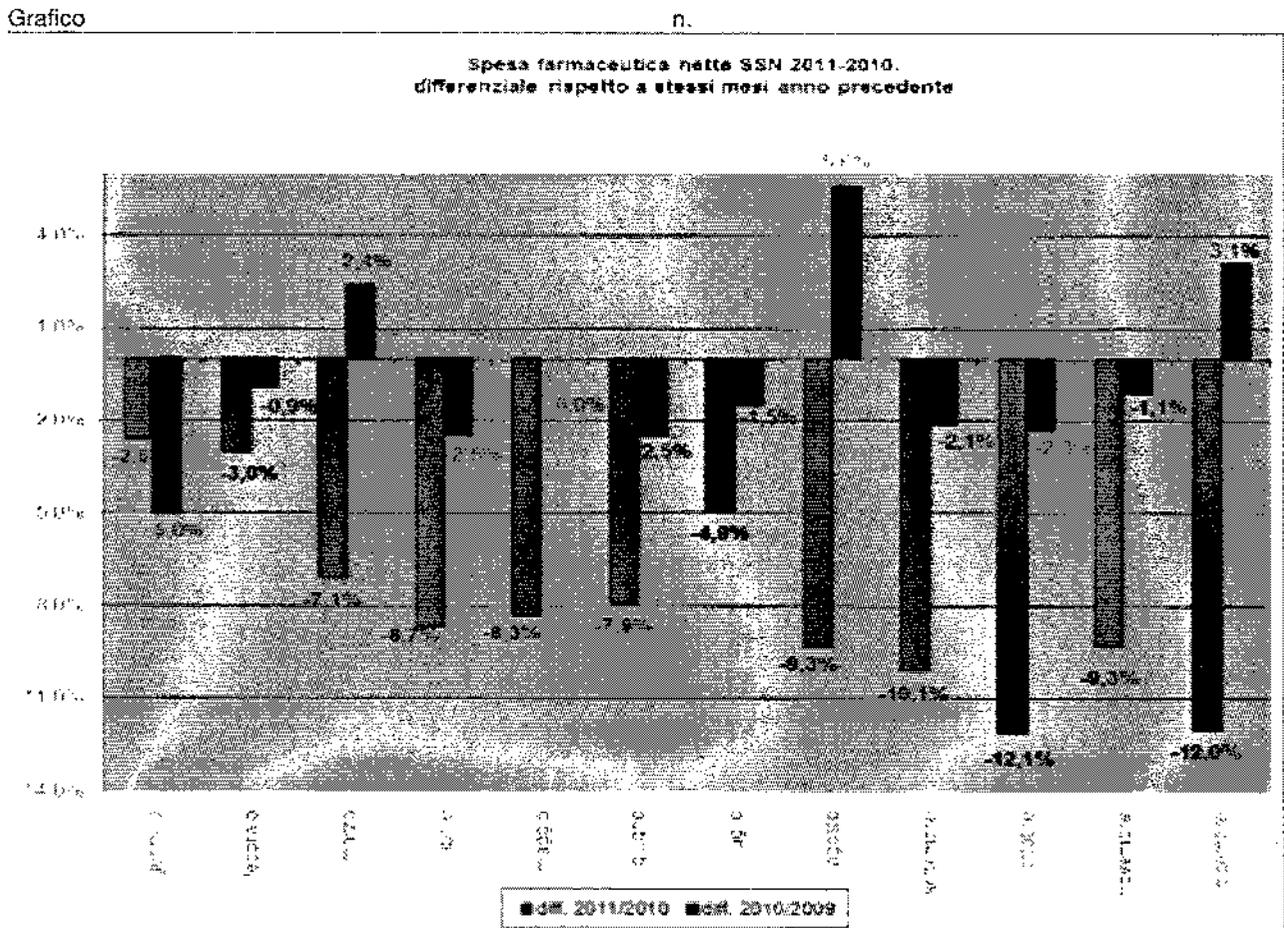
## Contesto macroeconomico del settore farmaceutico

### Spesa e consumi farmaceutici SSN - dati di spesa Gennaio-Dicembre 2011 -

Per comprendere in quale contesto l'azienda speciale opererà riteniamo utile riportare una serie di dati, fonte Federfarma, relativi all'andamento della spesa nel 2011:

La spesa farmaceutica convenzionata netta SSN, nel 2011, ha fatto registrare una diminuzione del -8,6% rispetto al 2010, a fronte di un aumento del numero delle ricette del +0,6%. Nel 2011 le ricette sono state oltre 590 milioni, pari a quasi 10 ricette per ciascun cittadino. Le confezioni di medicinali erogate a carico del SSN sono state oltre un miliardo e 80 milioni, con un aumento del +0,6% rispetto al 2010. Ogni cittadino italiano ha ritirato in farmacia in media 18 confezioni di medicinali a carico del SSN.

Grafico



L'andamento della spesa nel 2011 continua a essere influenzato dall'incremento del numero delle ricette e dal calo del valore medio delle ricette stesse (-9,1%): si prescrivono più farmaci, ma di prezzo mediamente più basso.

Tale risultato è dovuto alle continue riduzioni dei prezzi dei medicinali (da ultima quella varata dall'AIFA nel mese di aprile 2011, che ha drasticamente tagliato i prezzi di rimborso dei medicinali equivalenti inseriti nelle liste di trasparenza), alla trattenuta aggiuntiva dell'1,82% imposta alle farmacie dal 31 luglio 2010, al crescente impatto dei medicinali equivalenti a seguito della progressiva scadenza di importanti brevetti e alle misure applicate a livello regionale. Tra queste ultime, si segnala la reintroduzione o l'appesantimento del ticket e la distribuzione diretta o tramite le farmacie di medicinali acquistati dalle ASL.

### Il contributo delle farmacie al contenimento della spesa. -

Le farmacie continuano a dare un rilevante contributo al contenimento della spesa, oltre che con la diffusione degli equivalenti e con la tempestiva fornitura dei dati analitici dei medicinali erogati in regime di SSN, anche con lo sconto al SSN. Nel 2011 le farmacie hanno garantito, proprio con lo sconto al SSN, un risparmio di quasi 600 milioni di euro, ai quali si aggiungono circa 75 milioni di euro derivanti dal pay-back, posto a carico delle farmacie dal 1° marzo 2007. A tali oneri, già estremamente pesanti, si è aggiunta, a partire dal 31 luglio 2010, la trattenuta dell'1,82% sulla spesa farmaceutica, introdotta dal decreto-legge n. 78/2010, convertito nella legge n. 122/2010, che è costata alle farmacie circa 180 milioni di euro nel 2011. È bene ricordare che lo sconto a carico delle farmacie ha un carattere progressivo in quanto aumenta all'aumentare del prezzo del farmaco, facendo sì che i margini reali della farmacia siano regressivi rispetto al prezzo. Le farmacie rurali sussidiate e le piccole farmacie a basso fatturato SSN godono di una riduzione dello sconto dovuto al SSN.

**Tabella n. 1: trattenute a carico delle farmacie**

| Fascia di prezzo €           | farmacie urbane e rurali non sussidiate |                                 | farmacie rurali sussidiate                |                                           |
|------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
|                              | fatturato SSN > 258.228,45 euro         | fatturato SSN < 258.228,45 euro | con fatturato superiore a 387.342,67 euro | con fatturato inferiore a 387.342,67 euro |
| da 0 a 25,82                 | 3,75%                                   | 1,5%                            | 3,75%                                     | aliquota fissa 1,5%                       |
| da 25,83 a 51,65             | 6%                                      | 2,4%                            | 6%                                        | aliquota fissa 1,5%                       |
| da 51,66 a 103,28            | 9%                                      | 3,6%                            | 9%                                        | aliquota fissa 1,5%                       |
| da 103,29 a 154,94           | 12,5%                                   | 5%                              | 12,5%                                     | aliquota fissa 1,5%                       |
| oltre 154,94                 | 19%                                     | 7,6%                            | 19%                                       | aliquota fissa 1,5%                       |
| Trattenuta legge n. 122/2010 | 1,82%                                   | -                               | 1,82%                                     | -                                         |

### Quote di partecipazione a carico dei cittadini.

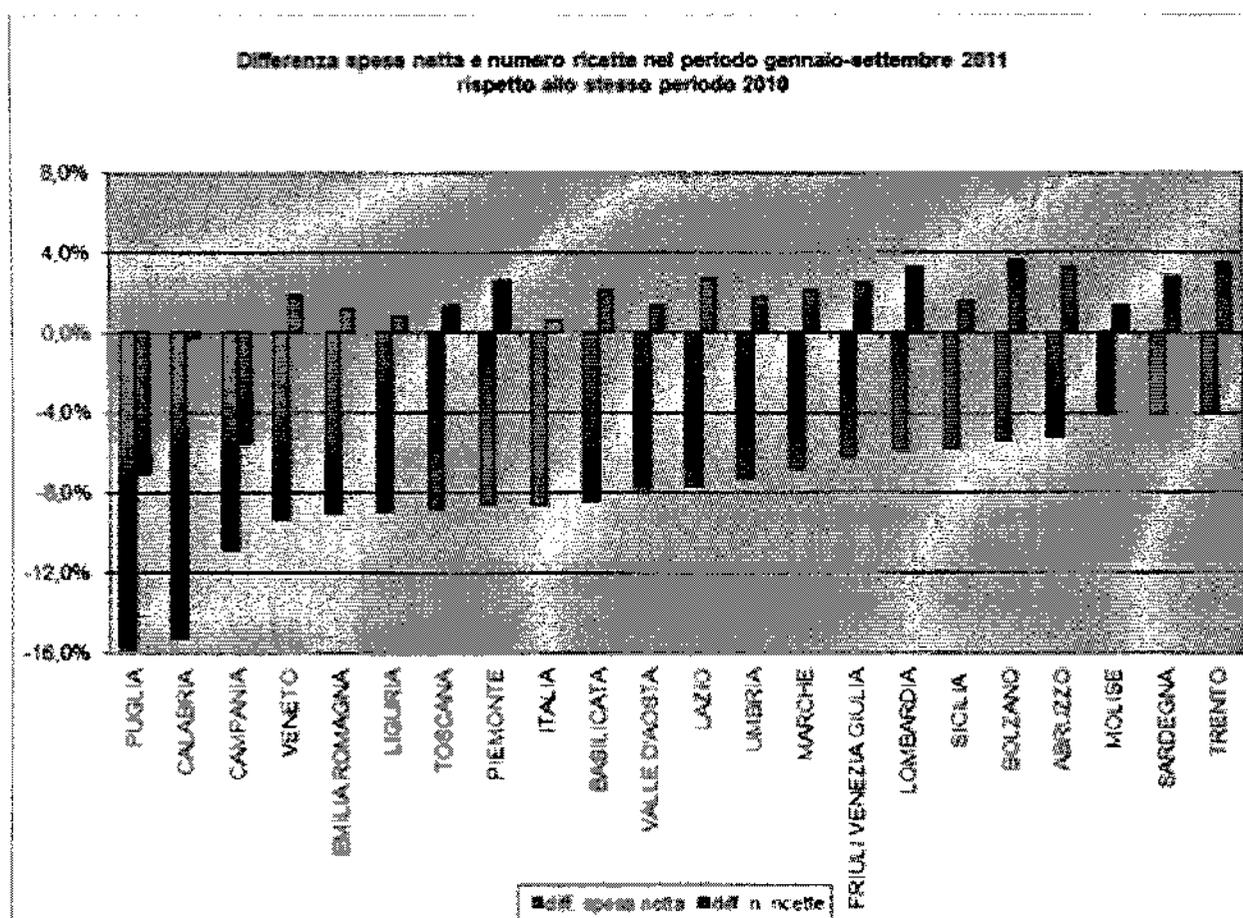
L'incidenza sulla spesa lorda delle quote di partecipazione a carico dei cittadini è passata dal 7,6% del 2010 al 10,7% del 2011 a seguito degli interventi regionali sui ticket e della drastica riduzione dei prezzi di rimborso dei medicinali equivalenti varata dall'AIFA nel mese di aprile 2011 e del correlato mancato allineamento di tutti i prezzi da parte delle aziende produttrici che, per lo meno nei primi mesi di applicazione, ha costretto i cittadini a pagare rilevanti differenze di prezzo a

proprio carico. Nelle Regioni con ticket più incisivo le quote di partecipazione hanno un'incidenza sulla spesa lorda tra il 10,3% e il 14%.

### L'andamento della spesa a livello regionale.

Il grafico n. 2, che segue, pone in correlazione, Regione per Regione, l'andamento della spesa netta e del numero delle ricette nel 2011 rispetto al 2010. Il calo di spesa è particolarmente evidente in Puglia (-15,8%), Calabria (-15,3%) e Campania (-10,8%), Regioni interessate da piani di rientro dal deficit, che hanno adottato misure di contenimento della spesa molto drastiche, quali l'introduzione o l'aumento del ticket e il potenziamento della distribuzione di medicinali acquistati dalle ASL direttamente agli assistiti e/o tramite le farmacie convenzionate sulla base di specifici accordi.

Grafico n. 2



### Evoluzione normativa

Gli interventi normativi collegati all'azione governativa di risanamento dei conti pubblici nazionali si è concentrata anche sui servizi pubblici e su alcuni settori in particolare. L'evidente intento è quello di incentivare l'economia attraverso una serie di liberalizzazioni. Il settore farmaceutico, in generale, e quello, della rete delle farmacie è stato coinvolto con precise disposizioni contenute nella legge 24 marzo 2012, n. 27, legge di conversione del D.L. 24 gennaio 2012 n. 1. La norma di interesse è costituita dall'articolo 11 comma 1 del predetto D.L.; con essa si stabilisce che si

debbono incrementare il numero delle sedi farmaceutiche (una ogni 3.300 abitanti) e che le modalità di assegnazioni differiscono rispetto al passato. Quindi maggiore concorrenza.

In aggiunta, con il decreto noto come decreto della spending review, all'articolo 15 comma 2, nell'ambito di un intervento di riequilibrio del settore sanitario e misure di governo della spesa farmaceutica, si è intervenuti con una ulteriore azione di aumento della scontistica dovuta dalla farmacia convenzionata portandola dai 1,82% al 2,25%. In buona sostanza minori margini per il mondo delle farmacie.

## Documenti fondamentali dell'azienda

### **Piano Programma**

Nel Piano Programma sono illustrati gli indirizzi generali dell'Amministrazione comunale, articolati in obiettivi istituzionali mediante l'enunciazione di standard quantitativi e qualitativi di erogazione, scelte tariffarie, politiche occupazionali e di innovazione tecnologica, organizzativa e gestionale;

### **Bilancio Pluriennale di Previsione**

Nel Bilancio Pluriennale di previsione sono tradotte, in termini di programmazione delle risorse economiche, per un arco di tempo generalmente pari a quello fissato per i bilanci pluriennali della Regione di riferimento, le politiche definite dal Piano Programma;

### **Bilancio annuale di previsione**

Nel Bilancio annuale di previsione, sono definite le previsioni di natura economica per singolo esercizio, raccordando la programmazione con le previsioni dell'Ente Locale in termini di eventuali trasferimenti finanziari a favore dell'Azienda, per rispettare l'obbligo quantomeno del pareggio;

### **Bilancio di esercizio**

Nel Bilancio di esercizio sono illustrati i risultati della gestione di esercizio in termini economici e patrimoniali. A questi atti fondamentali può essere associato il **Rendiconto annuale di gestione** che, raccordandosi con il piano programma, costituisce il momento di verifica e di valutazione dei risultati ottenuti.

## Le risorse dell'azienda

### **Il Fondo di dotazione**

Il Fondo di dotazione dell'Azienda può essere costituito dai beni mobili e immobili, compresi i fondi liquidi, assegnati dall'Amministrazione comunale all'atto della costituzione dell'organismo. Con successivi atti, il Comune può provvedere alle variazioni del Fondo che si ritengono opportune.

Uno specifico inventario dei beni conferiti è la conseguenza del passaggio all'Azienda dei beni inventariati.

### **Scelte operative riguardanti la definizione del fondo di dotazione.**

Nella fase di start-up si ritiene opportuno conferire all'Azienda esclusivamente un fondo di dotazione in fondi liquidi nella misura di € 50.000,00.

### **Entrate Dirette**

Proventi dei servizi della farmacia.

### **Eventuali entrate Indirette**

- Contributi diversi
- Sponsorizzazioni
- Contributo Comunale a copertura dei costi
- Donazioni

## Il personale

### **Inquadramento del personale**

Al personale dell'Azienda sarà applicato il CCNL specifico del settore in cui vengono esplicitati i servizi. L'Azienda potrà utilizzare più contratti di lavoro.

Il personale dell'Azienda oggi è rivolto essenzialmente al settore primario di intervento:

a) la farmacia comunale

### **L'organizzazione e le politiche del personale.**

La principale qualità produttiva dell'azienda deve essere la flessibilità, nel senso che deve essere in grado di produrre una varietà di servizi adottando per ciascuno la modalità organizzativa più adatta. Per garantire una elevata qualità in modo continuativo nel tempo il personale deve essere formato e qualificato.

## Previsioni economico patrimoniali

### **Elaborazione del bilancio economico di previsione**

La determinazione del bilancio economico di previsione in un'azienda avviata comporta lo svolgimento di tre fasi distinte. Durante la prima fase, si tratta di analizzare la spesa finanziaria diretta per la gestione dei servizi, così come emerge dall'analisi degli strumenti di programmazione finanziaria. Nella seconda fase, si procede ad identificare, in linea generale, il volume complessivo dei costi e dei ricavi previsti. Nella terza fase, sulla base dei costi e dei ricavi ipotizzati, si redige il bilancio preventivo dell'Azienda.

Nella fase di start-up non ci si può che basare su stime basate su realtà dimensionali simili.

### **Analisi dell'esistente**

Nella fase di start-up non si hanno indicazioni consuntive cui riferirsi. Si possiedono esclusivamente stime basate su realtà simili.

### **Previsione economica**

L'identificazione preventiva dell'andamento economico dell'Azienda scaturisce dalla valorizzazione dei fattori di costo e ricavo necessari per realizzare il disegno strategico, così come previsto dall'assetto organizzativo scelto.

### **Elaborazione del bilancio preventivo in termini di conto economico**

I dati raccolti saranno aggregati sulla base della struttura del conto economico prevista dallo schema del bilancio delle aziende speciali di cui al D.M. 26/04/95, dopo aver apportato le più opportune modifiche o aggiunte alle sottovoci previste.

Nel conto economico elaborato viene evidenziato l'impatto finanziario che la costituzione dell'Azienda avrà sul bilancio comunale dalla data del suo avvio inteso come acquisizione della personalità giuridica e quindi al momento dell'iscrizione presso la CCIAA di Milano.

### **Riflessioni sull'evoluzione dello stato patrimoniale**

Lo stato patrimoniale iniziale dell'Azienda è costituito dal fondo di dotazione. Successivamente lo Stato Patrimoniale potrà essere interessato dal conferimento di altri beni che l'Amministrazione determinerà con specifico atto.

La previsione di evoluzione dello stato patrimoniale dell'Azienda, dopo la prima costituzione delle dotazioni necessarie ad attivare i servizi specifici, dovrà conformarsi alle seguenti linee guida:

- limitare gli investimenti alla sostituzione delle immobilizzazioni tecniche e strumentali (arredi, attrezzature d'ufficio), il cui ciclo di utilità si è esaurito;
- limitare gli acquisti delle attrezzature specifiche sulla base del piano degli investimenti previsti per il triennio;
- limitare le attività e le passività correnti a quelle strettamente necessarie per la gestione ordinaria;
- Le linee guida citate rappresentano dei vincoli espliciti per configurare al termine dell'esercizio uno stato patrimoniale che:
  - per quanto riguarda l'attivo, esso tendenzialmente dovrà essere pari al fondo di dotazione iniziale, a cui si addizioneranno i valori delle eventuali nuove immobilizzazioni acquistate e a cui è sottratto il valore complessivo degli ammortamenti;
  - per quanto riguarda il passivo, esso dovrà essere tendenzialmente uguale al Fondo di dotazione iniziale, accresciuto dagli eventuali nuovi capitali versati in relazione alla necessità di nuovi investimenti.

Per il dettaglio delle voci di bilancio si rinvia agli allegati tecnici elaborati per il Bilancio di Previsione 2012 e Triennale 2012-2013-2014

## Piano specifico di attività

L'Azienda articola la sua attività essenzialmente su due grandi direttrici di macroaree di intervento:

- Gestione Farmacia Comunale
- Servizi Sociali

Come in precedenza detto l'azienda, sulla base degli indirizzi impartiti dal Consiglio Comunale, dovrà in prima istanza occuparsi della Gestione della Farmacia Comunale. Solo ad avviamento perfezionato di detto servizio e dopo il suo consolidamento in termini di attività si potrà, previo coinvolgimento del Consiglio Comunale, procedere ulteriormente arricchendo il paniere dei servizi da gestire.

## Attività della farmacia comunale – Linee di sviluppo dei diversi servizi

La farmacia Comunale dovrà gestire il servizio farmaceutico in favore della collettività. Accanto a questo tradizionale servizio potrà sviluppare una serie di attività complementari ed aggiuntive di grande valenza sociale.

I nuovi servizi socio – sanitari integrati previsti dal D. LGS. 153/09 e dalla L. 69/09.

Con la legge n. 69 del 2009, e poi con il Decreto Legislativo n. 153 del 2009 e la successiva emanazione dei decreti attuativi previsti dalle norme di cui sopra, il Governo e il Parlamento hanno tracciato la strada per fare della farmacia uno snodo fondamentale del sistema sanitario nazionale.

Nel nuovo esercizio la Farmacia Comunale potrà diventare un presidio nel quale il cittadino, oltre ai farmaci, potrà trovare anche una serie di servizi aggiuntivi di alta valenza socio – sanitaria, quali autoanalisi di prima istanza, attività di monitoraggio dei parametri di salute, anche cardiologici, tramite collegamento con centri specialistici, prestazioni offerte da altri operatori, come infermieri e fisioterapisti, prenotazioni telematiche di visite ed esami presso le strutture sanitarie pubbliche.

Non solo, ma la farmacia potrà offrire anche servizi a domicilio dei pazienti che risiedono all'interno di quella sede farmaceutica, collaborando con medici e altri operatori sanitari ai programmi di Assistenza Domiciliare Integrata (Adi).

Questo significa che persone anziane e malati cronici non pienamente autosufficienti potranno ricevere farmaci e assistenza a casa propria dalla farmacia che presidia quel territorio.

Ancora più di oggi si cercherà di conformare la farmacia aziendale a punto di riferimento per la salute dei cittadini Parabiaghesi e soprattutto delle categorie più deboli, gli anziani e i malati cronici.

#### Analisi di prima istanza

In farmacia saranno comunque resi disponibili ulteriori strumenti diagnostici per lo svolgimento delle analisi di prima istanza che il cittadino potrà utilizzare per tenere costantemente sotto controllo i valori di riferimento del proprio stato di salute.

Già oggi, tra l'altro, molti pazienti (anziani o poco idonei all'utilizzazione di strumenti diagnostici) impegnati a rilevare periodicamente i valori della glicemia o della pressione arteriosa, identificano la misurazione a domicilio con la misurazione in farmacia.

Prenotazione visite ed esami specialistici: pagamento ticket e ritiro referti. In farmacia si possono già oggi prenotare visite ed esami specialistici per le strutture pubbliche e private convenzionate.

Nelle farmacie, che diventano in questo modo terminali dei servizi Cup (centro unico di prenotazioni), il cittadino dovrebbe inoltre nel nuovo anno anche potersi ritirare il referto e provvedere al pagamento della quota della spesa a suo carico.

Sono comunque inoltre allo studio, ulteriori proposte di interazione con le altre professioni sanitarie (infermiere e fisioterapista in primis in quanto figure previste nei decreti attuativi, ma anche altri professionisti sanitari), nei locali adiacenti la Farmacia Comunale e già opzionati dall'Azienda in modo tale da ampliare ulteriormente la gamma di prestazioni e consulenze sanitarie integrate richieste con frequenza dal cittadino; si pensi ad esempio alla possibilità di rendere disponibile ambulatori di medicina generale, o il servizio di medico nutrizionista, oppure il medico psicologo a tariffe convenzionate, così già come accade nelle farmacie milanesi.

L'apertura della farmacia Comunale è prevista tra la metà e la fine di ottobre 2012.

#### Campagna Marketing Farmacia Comunale.

Dovrà essere avviata una campagna apposita anche con l'aiuto dell'Amministrazione Comunale.

La realizzazione di una campagna di marketing è indispensabile per acquisire clienti.

Per far ciò è innanzi tutto necessario essere a conoscenza del target dei clienti e dei loro bisogni per rispondere a una domanda reale in forte trasformazione. E' fondamentale essere in grado di offrire al cliente ciò che richiede, nel più breve tempo possibile, accogliendolo con cortesia e fornendogli tutte le indicazioni necessarie. Bisogna fare in modo che nella valutazione da parte dell'utente in merito al "costo" (non solo di denaro) che gli si richiede per recarsi in una nostra farmacia prevalga il beneficio finale che ne ricava.

## Rilevazione del fabbisogno triennale del personale

I metodi e le procedure per l'assunzione del personale sono individuati nel Regolamento per le assunzioni e la disciplina del personale. Il regolamento per le assunzioni e la disciplina del personale individua compiutamente metodi e procedure da seguire per le assunzioni del personale mentre il contratto di lavoro applicato individua con puntualità i livelli di inquadramento dei dipendenti in relazione alle mansioni assegnate e svolte da ciascuno.

La tabella numerica del personale è determinata in base a quelle che sono le esigenze funzionali e operative dell'azienda.

### Farmacia comunale

| n. ord. | Livello | Descrizione               | Full-time | Part-time | n. persone |
|---------|---------|---------------------------|-----------|-----------|------------|
| 1       | Q1      | Direttore Farmacia        | X         |           | 1          |
| 2       | A1      | Collaboratore di Farmacia | X         |           | 2          |

## Il bilancio Preventivo Economico Esercizio 2012 – Il bilancio pluriennale economico 2012-2013-2014 – Il programma degli investimenti 2012-2013-2014.

### Premessa

La nostra città è prossima a raggiungere i 27.000 abitanti.

La legge oggi prevede la presenza di una farmacia ogni 3.300 abitanti. Quasi ovunque il rapporto farmacia-abitanti si colloca ad un valore molto simile alla soglia prevista, attestandosi infatti su una media nazionale di una farmacia ogni 3.374 abitanti, dato peraltro non distante dalla media europea.

Per formulare un'ipotesi compiuta di business plan occorre ipotizzare livelli di fatturato basati sulle capacità, nel corso del tempo, di raccogliere ed attrarre la clientela del proprio bacino di utenza.

Come tutti gli esercizi commerciali, la farmacia deve poter disporre di un "parco clienti" che le consenta di raggiungere il pareggio tra costi e ricavi, oltre che di un margine per poter erogare servizi aggiuntivi. Si possono ipotizzare inizialmente situazioni di estrema cautela, che a partire da percentuali non superiori al 50% del proprio bacino di utenza, arrivino al termine di un quinquennio al raggiungimento della media nazionale sopra riportata (3.374 abitanti).

Esistono inoltre "potenziali" fattori a garanzia del raggiungimento di un buon fatturato, quali: la posizione, un sufficiente bacino di utenza, la presenza di ambulatori medici asl nelle immediate vicinanze, la presenza di un parcheggio fruibile, la disponibilità di personale ben preparato, la disponibilità di un magazzino ben fornito, la possibilità di avere i farmaci mancanti nel giro di poche ore, la disponibilità di alimenti per particolari patologie (diabete, celiachia, etc), un'ottima evidenza della propria esistenza e dei servizi forniti presso ospedali e centri di ritrovo, un ottimo software per gestire acquisti, vendite e controlli.

E' stata individuata la sede della nuova farmacia Comunale in Viale Lombardia 75, sottoscrivendo un contratto di locazione uso commerciale 6+6 con un canone iniziale di 25.000 e con aumenti progressivi fino al raggiungimento di € 30.000 a partire dal 2015, il tutto per una superficie di 235 m2.

E' stato sottoscritto altresì un contratto di collaborazione con l'Azienda Speciale di Lainate per la consulenza della loro Direttrice D.ssa Luciana Pisoni che coordina le attività prettamente organizzative-gestionali per un importo forfetario di € 5.000 con un contratto di distacco del personale.

Il presente business-plan tiene conto di costi base e sviluppo di fatturato relativo a realtà dimensionali alle quali si può riferire il Comune di Parabiago. In particolare nasce dall'analisi di alcuni bilanci di farmacie comunali (alcune di recente costituzione) e da approfondimenti effettuati su analoghi studi di settore o business plan reperiti in rete.

### Criteri per la redazione del Bilancio di Previsione economico 2012 e del Bilancio Pluriennale 2012 – 2014

L'organo amministrativo redige il primo programma del triennio 2012 – 2014, secondo gli indirizzi determinati dall'ente locale.

Il documento programmatico contiene le scelte e gli obiettivi che si intendono perseguire indicando, tra l'altro, in rapporto alle scelte ed agli obiettivi suddetti:

linee di sviluppo dei diversi servizi

il programma di investimenti e le relative modalità di finanziamento

le previsioni o le proposte di erogazione dei servizi socio sanitari

i modelli organizzativi-gestionali e programmi per l'acquisizione e la valorizzazione delle risorse umane.

Il bilancio di previsione relativo all'anno 2012 e l'aggiornamento del Piano Programma triennale e il bilancio economico pluriennale relativi agli anni 2012 – 2013 – 2014 non possono che rappresentare quanto detto.

A titolo esemplificativo si riportano alcune considerazioni e ipotesi di massima che verranno implementate nella successiva tabella:

- costo del venduto: circa il 65% del fatturato (inteso come media tra ricarichi su farmaci e prodotti "no farmaco");
- costo di un direttore farmacista e sua sostituzione: circa 62.000,00 euro/anno, comprensivo di TFR, permessi, ferie, festività, mensilità aggiuntive e contributi (il costo può scendere in relazione ad anzianità, qualificazione personale o di utilizzo di un professionista a partita Iva);
- costo di un commesso qualificato farmacista : 40.000,00 euro/anno secondo qualificazione e anzianità di servizio.
- costo dell'affitto annuo: dai 20.000,00 ai 30.000,00 euro/anno in progressione
- Leasing operativo per finanziare gli investimenti come da prospetto delle opere pluriennali che si allega più avanti per un costo di € 5.543 mensili.
- investimento iniziale per acquisto merce: si stima un fabbisogno finanziario iniziale di circa € 100.000,00 – 130.000,00 (di solito, in questo caso, i fornitori consentono dilazioni di pagamento anche di 90 giorni e pertanto la farmacia incassa prima di dover sostenere l'esborso);
- quota annua di costi per prestazioni di servizi varie (luce, telefono, internet, collegamenti siss, pulizie, manutenzione, abbonamenti, canoni sicurezza, smaltimento rifiuti, assicurazioni, consulenza fiscale): circa € 20.000,00.

Una quota relativa a spese generali inclusiva di costi relativi ad organi amministrativi, cancelleria e varie che può essere stimata in 5.000,00 € e circa 8-10.000,00 per i successivi a cui potrebbe aggiungersi il compenso per l'Amministratore, al momento a titolo onorifico a seguito della delibera della Corte dei Conti della Lombardia n. 616 del 21 novembre 2011, nel caso di nuove circolari della stessa, essendo l'argomento oggetto di discussione.

### **Ricavi:**

nel corso del primo anno la farmacia non raggiungerà il fatturato massimo teorico, che verrà raggiunto man mano che la farmacia si farà conoscere ed apprezzare.

Si può ipotizzare un inizio di attività che raccolga le richieste e soddisfi i bisogni di circa il 45% del teorico bacino d'utenza, per poi progressivamente salire in relazione alla fidelizzazione della clientela ed all'incremento demografico e comunque non oltre il dato medio nazionale stimato per le farmacie. E' stata considerata una spesa procapite di 370 euro per abitante che considera anche la vendita di prodotti nutrizionali, di parafarmaci e di igiene e bellezza che aiutano ad aumentare il margine di guadagno in quanto il loro ricarico è nettamente superiore a quello dei prodotti farmaceutici.

Tra i ricavi, solo per l'annualità 2012, è ricompreso anche un contributo in conto esercizio da parte del Comune pari a € 46.000,00 finalizzato al sostenimento dell'azione di start-up. E' infatti evidente come vi sia, nella primo anno, sproporzione tra i ricavi che incidono solo per 2/12 (prevedendo l'apertura della farmacia per i primi di novembre) rispetto al volume dei costi (tra cui affitto e leasing) che incidono per oltre metà dell'esercizio.

### **Costo merce:**

Dato il ricavo, il costo del venduto merce rappresenta mediamente il 65% dello stesso, nell'ipotesi di una sostanziale equivalenza tra fatturato Asl e altri medicinali, parafarmaci e prodotti per la salute. Ovviamente su questi ultimi, come in precedenza detto, il ricarico potrebbe essere superiore. La percentuale predetta è individuata dallo studio di settore per le farmacie approvato nel 2011 ed è stata anche verificata e confrontata con quella emergente dai dati in nostro possesso riferiti al gruppo di farmacie comunali analizzate. E' comunque di estrema importanza procedere a colleganze operative con i centri di acquisto al fine di ottenere dei risparmi sugli acquisti come anche implementare quelli che sono e saranno i nuovi servizi in qualità di presidio sanitario e sociale.

Si è scelto inoltre di introdurre un sistema robotizzato che consente, oltre ad una razionalizzazione del personale come spiegato nel punto 3, anche una ottimizzazione della rotazione delle scorte, portando tendenzialmente a ZERO i farmaci scaduti, poiché vengono ordinati per scadenza in modo automatico, e grazie all'avanzato software di cui è dotato il sistema di staticizzare i farmaci di uso più frequente dando precise e preziose informazioni sulla quantità ottimale delle scorte che devono essere presenti.

### **Personale farmacia:**

Circa i costi del personale, occorre rilevare che tendono a pesare di più sui primi livelli di fatturato, realizzando delle economie di scala in funzione del suo sviluppo. A titolo esemplificativo il Direttore di farmacia deve essere insediato a prescindere dal fatturato, ma il suo onere incide in misura inversamente proporzionale alla crescita dei ricavi. La razionalizzazione del costo del personale si ottiene organizzando al meglio le compresenze nelle fasce orarie che non registrano picchi di frequenza, a volte non semplici da individuare in quanto soggette a fenomeni epidemiologici.

Altro elemento di economia del costo del personale può essere il ricorso a figure con contratto professionale ad ore (per i farmacisti) per coprire eventuali vuoti, assenze per malattia, ferie e turnazioni ed all'utilizzo massiccio dell'automazione che consente di risparmiare l'addetto al magazzino, oltre che all'ottimizzazione della giacenza delle scorte come detto in precedenza.

Una ricetta evasa senza automazione impiega circa 3 minuti e 40 secondi un farmacista, contro i 35 secondi con l'automazione.

All'operatore sarà sufficiente digitare il nome del farmaco e il magazzino robotizzato automaticamente preleverà il medicinale e lo consegnerà sul banco nei tempi suddetti.

Oltre all'evidente risparmio di tempo, si dà un servizio maggiore all'utente che può dialogare con il farmacista per risolvere dubbi o semplicemente per ottenere conforto.

Si ipotizza l'impiego del direttore di farmacia e di altri 2 farmacisti nei primi esercizi con l'ipotesi di incremento eventuale a 3 unità dopo il triennio. In considerazione di garantire la presenza stabile di almeno un farmacista nell'ambito dell'orario di apertura settimanale, si possono ipotizzare eventuali incarichi ad ore di tipo professionale.

### **4. Prestazioni servizi:**

rientrano in tali costi: elaborazione dati contabili, paghe, consulenze amministrative e tecniche, manutenzione e contratti di assistenza gestionale e software, utenze, spese condominiali, pulizie, assicurazioni e varie.

Trattasi di costi in gran parte fissi ed in parte variabili, e comunque non inferiori a 20.000,00 euro annui di base.

### **5. Godimento beni di terzi:**

rientrano in questi costi i canoni di locazione e spese accessorie pagati per l'affitto. Trattasi di costo come detto in precedenza ad aumento progressivo fino al 2015.

#### **6. Spese generali:**

Trattasi di costi relativi a organi amministrativi, imposte e tasse, cancelleria e varie.

#### **7. Ammortamenti:**

Non sono previste cifre rilevanti se non eventualmente per qualche attrezzatura minuta che si rendesse necessaria acquistare successivamente, in quanto tutti gli investimenti sono finanziati con i canoni di leasing.

E' stato stipulato contratto di leasing con Farmalease (Gruppo Intesa-San Paolo) per € 500.000,00 con possibilità di ampliare il contratto a di ulteriori 50.000,00 € qualora le esigenze lo richiedessero per una durata di 120 mesi con un corrispettivo di € 5.539,32 mensile ad un tasso annuo nominale del 6,19% (purtroppo scontiamo le condizioni negative del mercato bancario) per un corrispettivo totale di € 664.718,40.

#### **8. Interessi attivi e passivi:**

Di solito il ciclo degli incassi precede gli esborsi monetari connessi al pagamento dei fornitori. Qualora ciò non accadesse i tassi attuali sono estremamente bassi e l'Azienda Speciale può usufruire per il primo anno della convenzione con la Tesoreria Comunale che per il primo esercizio prevede un affidamento di € 200.000,00 ad un tasso Euribor 3 Mesi + 2 punti di spread, successivamente la convenzione prevede a partire dal secondo esercizio un tasso Euribor 3 mesi - 0,25 punti e pertanto vengono stimati importi estremamente contenuti per qualche migliaio di euro. E' da tenere conto peraltro che la predetta stima discende anche dalla necessità di costituire magazzino iniziale.

L'Ente ha inoltre la possibilità di effettuare un prestito della durata di un anno solare alla propria Azienda Speciale con una enumerazione pari ai tassi di interesse legale.

#### **9. Plusvalenze e minusvalenze:**

Vengono elencate a mero titolo esemplificativo e comunque in connessione a furti, deperimento merci e risarcimento danni.

## BILANCIO ECONOMICO DI PREVISIONE ANNO 2012

|    | <i>BUSINESS PLAN</i>           | <i>ANNO 2012</i>    |
|----|--------------------------------|---------------------|
| 1  | TOTALE RICAVI NETTI            | € 200.000,00        |
| 2  | COSTO VENDUTO                  | € 130.000,00        |
| 3  | CONTRIBUTO IN CONTO ESERCIZIO  | € 46.000,00         |
|    | <b>PRIMO MARGINE (A)</b>       | <b>€ 116.000,00</b> |
| 4  | SPESE PERSONALE FARMACIA       | € 30.000,00         |
| 5  | PRESTAZIONI DI SERVIZI         | € 20.000,00         |
| 6  | GODIMENTO BENI DI TERZI        | € 20.000,00         |
| 7  | SPESE GENERALI                 | € 5.000,00          |
|    | <b>TOTALI COSTI OPERATIVI</b>  | <b>€ 75.000,00</b>  |
|    | <b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b> | <b>€ 41.000,00</b>  |
| 8  | LEASING                        | € 39.000,00         |
| 9  | AMMORTAMENTI                   | € 1.000,00          |
|    | <b>RISULTATO OPERATIVO</b>     | <b>€ 1.000,00</b>   |
| 10 | INTERESSI ATTIVI E PASSIVI     | € 1.000,00          |
| 11 | PLUSVALENZE/MINUSVALENZE       | € -                 |
|    | <b>UTILE LORDO DEL PERIODO</b> | <b>-€ 0,00</b>      |

BILANCIO ECONOMICO TRIENNALE 2012-2013-2014

|    | BUSINESS PLAN                  | ANNO 2012           | ANNO 2013           | ANNO 2014           |
|----|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 1  | TOTALE RICAVI NETTI            | € 200.000,00        | € 1.000.000,00      | € 1.100.000,00      |
| 2  | COSTO VENDUTO                  | € 130.000,00        | € 650.000,00        | € 715.000,00        |
| 3  | CONTRIBUTO IN C/ESERCIZIO      | € 46.000,00         |                     |                     |
|    | <b>PRIMO MARGINE (A)</b>       | <b>€ 116.000,00</b> | <b>€ 350.000,00</b> | <b>€ 385.000,00</b> |
| 4  | SPESA PERSONALE FARMACIA       | € 30.000,00         | € 140.000,00        | € 145.000,00        |
| 5  | PRESTAZIONI DI SERVIZI         | € 20.000,00         | € 25.000,00         | € 30.000,00         |
| 6  | GODIMENTO BENI DI TERZI        | € 20.000,00         | € 28.000,00         | € 29.000,00         |
| 7  | SPESE GENERALI                 | € 5.000,00          | € 15.000,00         | € 15.000,00         |
|    | <b>TOTALI COSTI OPERATIVI</b>  | <b>€ 75.000,00</b>  | <b>€ 208.000,00</b> | <b>€ 219.000,00</b> |
|    | <b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b> | <b>€ 41.000,00</b>  | <b>€ 142.000,00</b> | <b>€ 166.000,00</b> |
| 8  | LEASING                        | € 39.000,00         | € 66.000,00         | € 66.000,00         |
| 9  | AMMORTAMENTI                   | € 1.000,00          | € 1.000,00          | € 1.000,00          |
|    | <b>RISULTATO OPERATIVO</b>     | <b>€ 1.000,00</b>   | <b>€ 75.000,00</b>  | <b>€ 99.000,00</b>  |
| 10 | INTERESSI ATTIVI E PASSIVI     | € 1.000,00          | € 3.000,00          | € 5.000,00          |
| 11 | PLUSVALENZE/MINUSVALENZE       | € -                 | € -                 | € 1.000,00          |
|    | <b>UTILE LORDO DEL PERIODO</b> | <b>€ 0,00</b>       | <b>€ 72.000,00</b>  | <b>€ 93.000,00</b>  |

## PIANO DEGLI INVESTIMENTI 2012-2013-2014

| <b>Descrizione investimenti</b>                                                                                                                   | <b>2012</b>       | <b>2013</b>     | <b>2014</b>     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|
|                                                                                                                                                   | €uro              | €uro            | €uro            |
| Arredi, impianto di condizionamento, impianto elettrico opere murarie ditta Effebi Srl                                                            | 331.000,00        | 3.000,00        | 5.000,00        |
| Automazione Rowa + Pharmaself 24 h                                                                                                                | 150.000,00        |                 |                 |
| Insegne e palo illuminazione con croce bifacciale + attrezzature varie (frigorifero, bilancia da laboratorio e pesapersone, misuratore pressione) | 27.265,00         | 3.000,00        | 3.000,00        |
| Hardware e software (Abaco servizi)                                                                                                               | 9.500,00          |                 |                 |
| <b>Totale investimenti farmacia</b>                                                                                                               | <b>517.765,00</b> | <b>6.000,00</b> | <b>8.000,00</b> |

| <b>Fonti di finanziamento:</b>  | <b>2012</b>       | <b>2013</b>     | <b>2014</b>     |
|---------------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|
| <b>Descrizione della fonte</b>  | <b>€uro</b>       | <b>€uro</b>     | <b>€uro</b>     |
| Disponibilità correnti          | 17.765,00         | 6.000,00        | 8.000,00        |
| Leasing Farmalease              | 500.000,00        |                 |                 |
|                                 |                   |                 |                 |
| <b>Totali dei finanziamenti</b> | <b>517.765,00</b> | <b>6.000,00</b> | <b>8.000,00</b> |