

DELIBERA

COPIA

N. 4

COMUNE DI LIGNANO SABBIADORO
PROVINCIA DI UDINE

AZIENDA SPECIALE FARMACEUTICA

OGGETTO: APPROVAZIONE BILANCIO PREVENTIVO 2025 E PLURIENNALE 2025-2026-2027.

=====

L'anno **duemilaventicinque** - il giorno **ventotto** del mese di **maggio** - alle ore **17,45** in seguito a convocazione regolarmente disposta, presso la sede Municipale del comune di Lignano Sabbiadoro, si riunisce il Consiglio di Amministrazione dell'Azienda Speciale Farmaceutica.

		PRESENTE	-	ASSENTE
Sono intervenuti i Sig.ri				
1)	PONTI TOMMASO	- Presidente		SI
2)	FAVATO MARA	- Vice presidente		SI
3)	GRECO POLITO LUANA	- Componente		SI

Partecipano altresì alla seduta i Sigg.ri: dott. GAMBINO Nicola, Segretario Comunale con funzione verbalizzante, il dott. CERVESATO Gian Franco, Revisore dei Conti, la Rag. Favato Susj. addetta alla contabilità aziendale.

Assume la presidenza il Sig. PONTI Tommaso, nella sua qualità di Presidente, il quale, constatato il numero legale degli intervenuti, dichiara aperta la seduta ed invita il Consiglio di Amministrazione a discutere e deliberare sull'oggetto.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Visto il bilancio preventivo per l'esercizio finanziario 2025 ed il bilancio preventivo economico pluriennale per il triennio 2025/2026/2027, predisposto dal Direttore, che si acquisisce in allegato sub "A", a far parte integrante e sostanziale del presente;

Udita in merito la relazione del Direttore;

Visto il parere favorevole del Revisore dei Conti - (in allegato sub "B");

Visto l'art. 37 dello Statuto Speciale dell'Azienda;

Visto gli art. 4-5-6 del regolamento di Finanza e Contabilità, approvato con atto n. 11 del 21/11/2000;

Con voti favorevoli ed unanimi resi per alzata di mano,

D E L I B E R A

1) Di approvare il bilancio preventivo per l'esercizio finanziario 2025 ed il bilancio preventivo economico pluriennale per il triennio 2025/2026/2027, che si acquisisce in allegato sub "A", a far parte integrante e sostanziale del presente atto, unitamente alla relazione del Revisore dei Conti acquisita in allegato sub "B".

2) Di dichiarare il presente atto immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 1 comma 19 della L.R. n. 21/2003, come sostituito dall'art. 17, comma 12 della L.R. 17/2004.

AZIENDA SPECIALE FARMACEUTICA DI LIGNANO SABBIADORO

Raggio dell'Ostro 12 ~ 33054 LIGNANO SABBIADORO (UD) ~
Tel. 0431/422396 ~ Fax 0431/429710 – E-mail: farmacialignano@libero.it
P. IVA / cod. fisc./ Iscr. Reg. Imprese UD: 00827170309

BILANCIO PREVISIONALE 2025 – 2026 – 2027

	2025	2026	2027
3.A.1 - Ricavi da vendite	€ 2.690.000	€ 2.770.000	€ 2.850.000
3.A.5 Altri ricavi e proventi diversi	€ 7.000	€ 7.100	€ 7.200
3.A.) VALORE DELLA PRODUZIONE	€ 2.697.000	€ 2.777.100	€ 2.857.200
3.B.6 COSTI ACQUISTO MERCI	€ 1.617.000	€ 1.649.340	€ 1.682.300
3.B.7 COSTI PER SERVIZI	€ 143.635	€ 145.625	€ 149.075
- Acquisti servizi diversi	€ 1.490	€ 1.500	€ 1.400
- Postali e telefoniche	€ 4.700	€ 4.750	€ 4.750
- Servizi telematici	€ 1.825	€ 1.825	€ 1.825
- Energia elettrica - acqua	€ 15.365	€ 15.750	€ 16.000
- Pulizia locali	€ 25.860	€ 25.860	€ 25.860
- Spese Manutenz./Canoni	€ 11.000	€ 11.000	€ 11.400
- Consulenze amm.ve fiscali e diverse	€ 17.650	€ 17.700	€ 18.120
- Compensi amministratori	€ 21.060	€ 21.500	€ 22.000
- Contributi previdenziali amm.tori	€ 4.300	€ 4.600	€ 4.700
- Collegio Revisori dei Conti	€ 5.200	€ 5.250	€ 5.500
- Spese amministrative e postali	€ 25.275	€ 25.890	€ 26.420
- Assicurative	€ 2.160	€ 2.200	€ 2.400
- Assistenza software	€ 6.000	€ 6.000	€ 6.500
- Spese generali varie	€ 1.750	€ 1.800	€ 2.200
3.B.8 SPESE PER GODIMENTO BENI TERZI	€ 47.820	€ 48.600	€ 50.400
3.B.9 COSTI PER IL PERSONALE	€ 514.214	€ 536.186	€ 518.714
3.B.10 AMMORTAMENTI	€ 13.703	€ 14.681	€ 14.002
3.B.11 VARIAZIONI RIMANENZE			
RIMANENZE FINALI	-€ 270.000	-€ 271.000	-€ 272.000
RINANENZE INIZIALI	€ 269.666	€ 270.000	€ 271.000
3.B.14 ONERI DIVERSI DI GESTIONE	€ 6.300	€ 6.500	€ 6.500
3.B.) COSTI DELLA PRODUZIONE	€ 2.342.338	€ 2.399.932	€ 2.419.991
3.DIFF. TOT DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)	€ 354.662	€ 377.168	€ 437.209
3.C. PROVENTI E ONERI FINANZIARI			
- Proventi finanziari	€ 35.000	€ 35.000	€ 35.000
- Altri oneri finanziari	€ 460	€ 470	€ 470
3.RIS._ANTE -RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+C+D)	€ 389.202	€ 411.698	€ 471.739
3.20 IMPOSTE SUL REDDITO	€ 108.976	€ 115.275	€ 132.087
3.21 UTILE/PERDITA D'ESERCIZIO	€ 280.226	€ 296.423	€ 339.652

AZIENDA SPECIALE FARMACEUTICA DI LIGNANO SABBIADORO

Raggio dell'Ostro 12 ~ 33054 LIGNANO SABBIADORO (UD) ~
 Tel. 0431/422396 ~ Fax 0431/429710 ~ E-mail: farmacialignano@libero.it
 P. IVA / cod. fisc. / Iscr. Reg. Imprese UD: 00827170309

BILANCIO PREVISIONALE 2025 – 2026 – 2027

STATO PATRIMONIALE		2025	2026	2027
ATTIVO				
B) Immobilizzazioni				
	I - Immobilizzazioni immateriali	€ 7.778	€ 7.041	€ 6.304
	II - Immobilizzazioni materiali	€ 108.984	€ 95.040	€ 81.775
Totale immobilizzazioni (B)		€ 116.762	€ 102.081	€ 88.079
C) Attivo circolante				
	I - Rimanenze	€ 270.000	€ 271.000	€ 272.000
	II - Crediti	€ 58.000	€ 59.000	€ 59.000
	IV - Disponibilit� liquide	€ 1.051.885	€ 1.242.376	€ 1.302.819
Totale attivo circolante (C)		€ 1.379.885	€ 1.572.376	€ 1.633.819
D) Ratei e risconti				
		€ 35.000	€ 36.000	€ 36.000
Totale attivo		€ 1.531.647	€ 1.710.457	€ 1.757.898
PASSIVO				

A) Patrimonio netto					
	I - Capitale	€ 11.117	€ 11.117	€ 11.117	€ 11.117
	V - Riserve statutarie	€ 476.216	€ 518.250	€ 562.713	
	VI - Altre riserve	€ 362.064	€ 460.143	€ 563.891	
	IX - Utile (perdita) dell'esercizio	€ 280.226	€ 296.423	€ 339.652	
Totale patrimonio netto		€ 1.129.623	€ 1.285.933	€ 1.477.374	
C) Trattamento di fine rapporto Di lavoro subordinato		€ 196.024	€ 219.524	€ 74.524	
D) Debiti		€ 157.000	€ 157.000	€ 158.000	
E) Ratei e risconti		€ 49.000	€ 48.000	€ 48.000	
Totale passivo		€ 1.531.647	€ 1.710.457	€ 1.757.898	

AZIENDA SPECIALE FARMACEUTICA

Raggio dell'Ostro 12 ~ 33054 LIGNANO SABBIA D'ORO (UD) ~
Tel. 0431/422396 ~ Fax 0431/429710 - E-mail: farmacialignano@libero.it
P. IVA / cod. fisc. / Iscr. Reg. Imprese UD: 00827170309

BILANCIO PREVISIONALE 2025 A CONFRONTO 2024 E SUDDIVISI FRA SEDE E SUCCURSALE

	2024			2025		
	TOTALE	SEDE	SUCCURSALE	TOTALE	SEDE	SUCCURSALE
RICAVI						
3.A.1 - Ricavi da vendite	€ 2.611.942	€ 2.334.966	€ 276.976	€ 2.690.000	€ 2.405.000	€ 285.000
3.A.5 Altri ricavi e proventi diversi	€ 7.014	€ 7.014		€ 7.000	€ 7.000	
3.A.) VALORE DELLA PRODUZIONE	€ 2.618.956	€ 2.341.980	€ 276.976	€ 2.697.000	€ 2.412.000	€ 285.000
3.B.6 COSTI ACQUISTO MERCI	€ 1.584.994	€ 1.420.958	€ 164.036	€ 1.617.000	€ 1.451.930	€ 165.070
3.B.7 COSTI PER SERVIZI						
- Acquisti servizi diversi	€ 1.484	€ 1.484		€ 1.490	€ 1.490	
- Postali e telefoniche	€ 4.681	€ 4.213	€ 468	€ 4.700	€ 4.225	€ 475
- Servizi telematici	€ 1.825	€ 1.642	€ 183	€ 1.825	€ 1.640	€ 185
- Energia elettrica - acqua	€ 15.301	€ 13.285	€ 2.016	€ 15.365	€ 13.325	€ 2.040
- Pulizia locali	€ 25.860	€ 22.530	€ 3.330	€ 25.860	€ 22.530	€ 3.330
- Spese Manutenz./Canoni	€ 10.928	€ 10.375	€ 553	€ 11.000	€ 10.747	€ 253
- Consulenze amm.ve fiscali e diverse	€ 17.533	€ 15.870	€ 1.663	€ 17.650	€ 15.970	€ 1.680
- Compensi amministratori	€ 21.061	€ 18.955	€ 2.106	€ 21.060	€ 18.955	€ 2.105
- Contributi previdenziali amm.tori	€ 4.286	€ 3.857	€ 429	€ 4.300	€ 3.870	€ 430
- Collegio Revisori dei Conti	€ 5.200	€ 4.680	€ 520	€ 5.200	€ 4.680	€ 520
- Spese amministrative e postali	€ 24.745	€ 22.450	€ 2.295	€ 25.275	€ 22.975	€ 2.300
- Assicurative	€ 2.139	€ 1.780	€ 359	€ 2.160	€ 1.800	€ 360
- Assistenza software	€ 5.973	€ 5.973		€ 6.000	€ 6.000	
- Spese generali varie	€ 1.642	€ 1.320	€ 322	€ 1.750	€ 1.405	€ 345
3.B.8 SPESE PER GODIMENTO BENI TERZI	€ 47.692	€ 25.139	€ 22.553	€ 47.820	€ 24.945	€ 22.875
3.B.9 COSTI PER IL PERSONALE	€ 473.172	€ 416.833	€ 56.339	€ 514.214	€ 457.864	€ 56.350

3.B.10	AMMORTAMENTI	€ 14.276	€ 12.712	€ 1.564	€ 13.703	€ 12.193	€ 1.510
3.B.11	VARIAZIONI RIMANENZE						
	RIMANENZE FINALI	-€ 269.666	-€ 269.666		-€ 270.000	-€ 270.000	
	RIMANENZE INIZIALI	€ 267.633	€ 267.633		€ 269.666	€ 269.666	
3.B.14	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	€ 6.258	€ 6.258		€ 6.300	€ 6.300	
3.B.)	COSTI DELLA PRODUZIONE	€ 2.267.017	€ 2.008.281	€ 258.736	€ 2.342.338	€ 2.082.510	€ 259.828
3.DIFF.TOTT	DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)	€ 351.939	€ 333.699	€ 18.240	€ 354.662	€ 329.490	€ 25.172
3.C.	PROVENTI E ONERI FINANZIARI						
	- Proventi finanziari	€ 33.370	€ 33.367	€ 3	€ 35.000	€ 34.995	€ 5
	- Altri oneri finanziari	€ 455	€ 398	€ 57	€ 460	€ 400	€ 60
3.RIS_ANTE	-RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+C+D)	€ 384.854	€ 366.668	€ 18.186	€ 389.202	€ 364.085	€ 25.117
3.20	IMPOSTE SUL REDDITO	€ 108.017	€ 102.926	€ 5.091	€ 108.976	€ 101.944	€ 7.032
3.21	UTILE/PERDITA D'ESERCIZIO	€ 276.837	€ 263.742	€ 13.095	€ 280.226	€ 262.141	€ 18.085

000

AZIENDA SPECIALE FARMACEUTICA DI LIGNANO SABBIAADORO

Sede Legale: Raggio dell'Ostro n.12 - 33054 LIGNANO SABBIAADORO (UD)
Codice fiscale 00827170309 Partita iva 00827170309 - Registro Imprese di UDINE n. 00827170309
Numero R.E.A 122656 - UD - Capitale sociale sottoscritto euro 11.116,98.-i.v.

RELAZIONE DEL REVISORE INDIPENDENTE SUL BILANCIO PLURIENNALE DEGLI ANNI 2025-2026-2027

Al Consiglio Comunale della Città di Lignano Sabbiadoro

Io sottoscritto rag. **Gian Franco Cervesato** con incarico conferito in data 19/07/2023 di **Revisore dei Conti della Azienda Speciale Farmaceutica di Lignano Sabbiadoro**,

ho esaminato il progetto di bilancio preventivo pluriennale dell'Azienda Speciale Farmaceutica di Lignano Sabbiadoro con sede in Lignano Sabbiadoro in Via Raggio dell'Ostro 12, codice fiscale e numero R.I. di Udine 00827170309, iscritta al REA di Udine al numero 122656 per gli anni 2025, 2026 e 2027 redatto dal Consiglio di Amministrazione ai sensi dello statuto e da questo regolarmente comunicato al Revisore Legale dei Conti.

Il bilancio pluriennale composto dallo Stato Patrimoniale e dal conto economico preventivo degli anni 2025, 2026 e 2027 si riassume nei seguenti valori complessivi:

STATO PATRIMONIALE

ATTIVO	2025	2026	2027
B) Immobilizzazioni	116.762	102.081	88.079
C) Attivo circolante	1.379.885	1.572.376	1.633.819
D) Ratei e risconti	35.000	36.000	36.000
Totale attivo	1.531.647	1.710.457	1.757.898

PASSIVO	2025	2026	2027
A) Patrimonio Netto	1.129.623	1.285.933	1.477.374
C) Trattamento di fine rapporto	196.024	219.524	74.524
D) Debiti	157.000	157.000	158.000
D) Ratei e risconti	49.000	48.000	48.000
Totale passivo	1.531.647	1.710.457	1.757.898

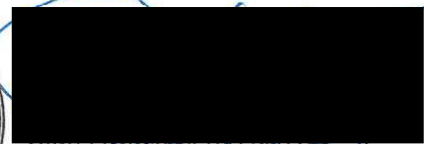
CONTO ECONOMICO

	2025	2026	2027
A) Valore della produzione	2.697.000	2.777.100	2.857.200
B) Costi della produzione	2.342.338	2.399.932	2.419.991
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	354.662	377.168	437.209
C) Proventi e oneri finanziari	34.540	34.530	34.530
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+C+D)	389.202	411.698	471.739
Imposte sul reddito	108.976	115.275	132.087
Utile/perdita d'esercizio	280.226	296.423	339.652

Le previsioni appaiono fondate, congrue e attendibili sulla base dei trend storici e dei criteri prudenziali adottati nella redazione del presente documento. Si evidenzia quindi un utile annuale compatibile con una prudente evoluzione dei costi e dei ricavi.

Esprimo quindi un giudizio favorevole sul bilancio preventivo pluriennale dell'Azienda Speciale Farmaceutica di Lignano Sabbiadoro.

Lignano Sabbiadoro, 28 maggio 2025



AZIENDA SPECIALE FARMACEUTICA DEL COMUNE DI LIGNANO

RELAZIONE AL CONSIGLIO COMUNALE

DEL BILANCIO CONSUNTIVO 2024 E PREVISIONALE 2025

Preg.mi Sindaco e Consiglieri Comunali e Cittadinanza

Si chiude il terzo bilancio della nostra gestione che conferma la coerenza e la costanza delle intenzioni di miglioramento con il riscontro dei risultati oggettivi ottenuti.

Nella nota integrativa allegata al bilancio trovate tutte le specifiche numeriche dettagliate per le partite attive / passive, costi e ricavi.

Preme in questa relazione fornirVi un riscontro delle attività sino ad ora svolte, un quadro più generale e strategico delle attività legate alla Partecipata e quali siano gli scenari futuri dipendenti dalle nostre azioni.

Per quanto riguarda il primo punto trovate in allegato alla presente relazione una sintesi delle attività svolte da questo CDA da inizio mandato, non mi dilungo quindi su questo punto **ALLEGATO 1**.

Per quanto riguarda il quadro generale distinguiamo:

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il sistema nazionale italiano continua ad essere strutturato secondo un modello universalistico, ma si trova sotto pressione per diverse cause:

■ **INVECCHIAMENTO DELLA POPOLAZIONE:** oltre il 24% degli italiani ha più di 65 anni, con incremento delle patologie croniche (diabete, ipertensione, polmoniti, Alzheimer ..) che richiedono continuità assistenziale e gestione del farmaco a lungo termine

■ **CARENZA DEL PERSONALE SANITARIO:** soprattutto medici di base e infermieri con ripercussioni sulla capillarità e tempestività dei servizi territoriali

■ **TEMPI DI ATTESA CRESCENTI:** per visite ed esami specialistici che spingono parte della popolazione verso soluzioni alternative come il ricorso alla sanità privata o ai servizi offerti in farmacia

Negli ultimi anni, e in particolare dopo la pandemia, le farmacie stanno vivendo un profondo PROCESSO DI TRASFORMAZIONE:

1 DA DISPENSATRICI DI FARMACI A “PRESIDI SANITARI DI PROSSIMITÀ”

A) Le farmacie hanno assunto un ruolo centrale nel sistema di assistenza territoriale, offrendo servizi che vanno oltre la dispensazione del farmaco.

B) La **FARMACIA DEI SERVIZI**, prevista dal D. Lgs. 153/2009 e rafforzata dal PNRR, include:

- prenotazioni CUP,
- somministrazione di vaccini e test diagnostici (es. tampone rapido),
- monitoraggio di parametri clinici (pressione, glicemia, colesterolo),
- assistenza al paziente cronico,
- adesione a campagne di screening (colon retto, HPV, diabete).

2. DIGITALIZZAZIONE E TELEMEDICINA

- Aumento della ricetta elettronica dematerializzata e della gestione digitale della presa in carico del paziente.
- Cresce l'offerta di prestazioni di telemedicina, come ECG, holter pressorio e cardiaco, in collegamento con medici specialisti.

3. FARMACISTA COME OPERATORE SANITARIO INTEGRATO

- Ruolo crescente nella presa in carico dei pazienti fragili e nella educazione sanitaria, soprattutto in contesti rurali o periferici.
- Richiesta di competenze sempre più specialistiche, anche in ambito nutraceutico e fitoterapico.

TENDENZE DEL MERCATO E DELLA DOMANDA DI SERVIZI IN FARMACIA

■ DOMANDA IN CRESCITA

- Aumento dell'accesso ai servizi in farmacia: nel 2023, oltre il 40% dei cittadini ha usufruito di almeno un servizio oltre alla dispensazione del farmaco.
- Oltre ai prodotti, le richieste più frequenti: test diagnostici rapidi, misurazioni parametriche, supporto nella gestione della terapia.

■ FARMACIE COME PUNTO DI RIFERIMENTO PER IL SSN

- Diverse Regioni hanno stipulato accordi per rafforzare la rete delle farmacie come interfaccia del SSN.
- Le farmacie contribuiscono alla deospedalizzazione, sostenendo la domiciliarità e il territorio.

■ DIFFICOLTÀ E CRITICITÀ

- Rischio di squilibrio tra funzione commerciale e funzione sanitaria, funzione pubblica.
- Necessità di maggiori investimenti in formazione, digitalizzazione e strutture.

La farmacia attuale e del futuro si conferma come snodo cruciale tra cittadino e sistema sanitario, con un ruolo in espansione nella sanità territoriale, soprattutto alla luce delle politiche di integrazione post-PNRR.

La sfida attuale è bilanciare sostenibilità economica, equità nell'accesso ai servizi, valorizzazione professionale del farmacista e ottimizzazione della gestione aziendale.

LA FARMACIA COMUNALE

Quindi per prima cosa dobbiamo prendere atto che il contesto normativo e operativo delle farmacie territoriali sia stato oggetto di una progressiva trasformazione elevando significativamente il livello di complessità delle attività svolte.

L'Azienda Speciale Farmaceutica – con la sede principale attiva tutto l'anno e la succursale stagionale aperta nel periodo estivo – si trova oggi a operare in un quadro di crescente integrazione con il Sistema Sanitario Pubblico e di ampliamento delle funzioni a carattere sanitario, informativo e preventivo ma anche burocratico, normativo, legale, organizzativo, gestionale.

La progressiva attuazione del modello della **“FARMACIA DEI SERVIZI”**, incentivata dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e dalle politiche regionali, ha determinato un'espansione del perimetro operativo delle farmacie.

Oltre alla dispensazione dei medicinali, la nostra struttura aziendale se vuole rispettare l'indicazione Ministeriale ma anche le richieste del Mercato, è chiamata a garantire servizi di:

- supporto alla cronicità e all'aderenza terapeutica,
- implementazione dei servizi di consulenza e assistenza,
- monitoraggio di parametri clinici,
- vaccinazioni e test diagnostici rapidi,
- prenotazione di prestazioni sanitarie e interazione con i sistemi informatici regionali (CUP, ricetta elettronica, fascicolo sanitario elettronico),
- partecipazione a campagne di screening e prevenzione promosse dal SSN.

Ad oggi i ricavi derivanti da servizi rappresentano una quota insignificante del fatturato (circa 1%); tale deficit dipende sia dalla carenza di spazio a disposizione nell'attuale sede ormai “compressa” sia dalla necessità di un cambio di approccio e di organizzazione per passare da un mercato prodotto centrico (vendita prodotti) a cliente centrico (erogazione di servizi).

In tale contesto, la struttura organizzativa tradizionale, centrata sulla figura del farmacista con funzioni prevalentemente tecnico-professionali, non è più sufficiente a garantire un presidio efficace, efficiente e conforme alle normative vigenti.

L'Azienda Speciale si confronta oggi con la necessità di dotarsi di assetti gestionali e organizzativi più evoluti, adeguati alla natura sempre più multidimensionale dell'attività.

In particolare, l'operatività della farmacia principale e della sede stagionale comporta:

- la predisposizione e attuazione di protocolli operativi standardizzati (per la gestione dei servizi, della sicurezza, delle rendicontazioni, dei flussi informatici);
- la separazione funzionale tra attività clinico-professionali e processi amministrativi e di controllo;

- la gestione coordinata del personale, con logiche di turnazione, copertura stagionale, formazione continua e supervisione operativa;
- il presidio delle relazioni istituzionali con l'Azienda Sanitaria Locale, il Comune e gli altri enti regolatori;
- la verifica di conformità normativa, con particolare riferimento a rendicontazione, privacy, sicurezza sul lavoro e farmacovigilanza;
- l'implementazione di strumenti di controllo di gestione per la verifica dell'efficacia e sostenibilità economica dei servizi erogati e la pianificazione / controllo delle attività;
- ...

Già tale scenario deve farci consapevolizzare della necessità di un'evoluzione organizzativa e a maggior ragione se decideremo di procedere con l'ampliamento della sede, sarà necessaria una visione manageriale dell'intera attività aziendale, che integri le competenze tecnico-sanitarie del personale farmacista con un approccio gestionale fondato su pianificazione, misurazione delle performance e processi documentati e rispettosi della compliance aziendale, per di più pubblica.

L'Azienda Speciale Farmaceutica, in quanto ente strumentale del Comune, è chiamata a operare secondo principi di economicità, efficienza ed efficacia, trasparenza, regolarità, rispetto della normativa sanitaria, dei livelli essenziali di assistenza e di qualità dei servizi resi.

Per far fronte all'evoluzione del contesto, è indispensabile proseguire nel rafforzamento della governance interna, mediante l'adozione di strumenti operativi, procedure formalizzate e un modello gestionale che supporti la complessità crescente del servizio.

La farmacia, oggi più che mai, è un nodo strategico del sistema sanitario territoriale e richiede una gestione integrata di tipo sanitario e manageriale, a beneficio della collettività e della tenuta del servizio pubblico.

Altri temi da integrare ed approfondire sono:

■ QUESTIONE DEL PERSONALE

CRITICITÀ NEL REPERIMENTO E NELLA STABILIZZAZIONE DEL PERSONALE FARMACISTA

Uno degli elementi di maggiore criticità nella gestione attuale delle farmacie dell'Azienda Speciale è rappresentato dalla difficoltà strutturale nel reperimento di personale qualificato, sia a tempo indeterminato sia per esigenze stagionali, come nel caso della succursale estiva.

Tale difficoltà è determinata da una convergenza di fattori sistemici e locali, che possono essere così sintetizzati:

1. SQUILIBRIO TRA DOMANDA E OFFERTA DI FARMACISTI

- Negli ultimi anni, il mercato del lavoro ha registrato una crescente carenza di farmacisti disponibili a lavorare nelle farmacie territoriali, soprattutto in ambito pubblico o para-pubblico.
- Le motivazioni sono molteplici: contratti percepiti come meno competitivi rispetto al settore privato, minori possibilità di crescita professionale, e in alcuni casi vincoli organizzativi più rigidi.

2. SCARSA ATTRATTIVITÀ DELLE SEDI PUBBLICHE IN AMBITO EXTRA-URBANO O STAGIONALE

- Le sedi di farmacia comunale o aziendale, situate in comuni medio-piccoli o con operatività limitata nel tempo (come nel caso delle succursali stagionali), risultano poco attrattive per i professionisti più giovani o altamente specializzati, che tendono a privilegiare le grandi città, le catene private o gli ambiti ospedalieri.
- Anche la difficoltà logistica e abitativa tipica di Lignano, per coprire turni in sedi estive, senza incentivi adeguati, rappresenta un ostacolo concreto.

3. COMPETENZE RICHIESTE SEMPRE PIÙ ARTICOLATE

- Il farmacista contemporaneo deve oggi possedere non solo competenze scientifico-cliniche, ma anche abilità informatiche, organizzative e relazionali, che richiedono aggiornamento continuo e un contesto lavorativo stimolante.
- Il divario tra le aspettative professionali e l'effettiva possibilità di esprimere tali competenze all'interno di strutture pubbliche può generare disinteresse verso queste opportunità lavorative.

4. RIGIDITÀ DEL SISTEMA DI RECLUTAMENTO NEL PUBBLICO E PARAPUBBLICO

- Le procedure di assunzione per le aziende speciali, sono soggette a vincoli regolamentari (bandi), tempistiche lunghe e una limitata flessibilità nella definizione di profili contrattuali personalizzati.

IMPLICAZIONI GESTIONALI

La difficoltà di reperire e trattenere personale farmacista ha impatti diretti su:

- la qualità e la continuità del servizio, in particolare nella sede estiva, dove il reperimento di personale temporaneo rappresenta ogni anno una sfida, abbiamo comunque dato l'indicazione di mantenere aperte le farmacie fino alle ore 22 di tutti i giorni e ci aspettiamo che venga soddisfatta;
- la programmazione delle attività legate alla farmacia dei servizi, che richiedono risorse qualificate, stabili e formate;
- il carico di lavoro sul personale in servizio, che può subire un aumento rilevante con possibili ricadute sul benessere organizzativo interno e sulla qualità percepita dal cittadino.

AZIONI AUSPICABILI

Per fronteggiare tale criticità, è auspicabile l'attivazione di misure strategiche e strutturali, tra cui:

- politiche di revisione del modello contrattuale, con l'introduzione di meccanismi di incentivazione per sedi meno attrattive o per periodi critici;
- rafforzamento delle relazioni con università e ordini professionali, per favorire l'inserimento di giovani professionisti, anche attraverso tirocini o collaborazioni progettuali;
- attivazione di percorsi di fidelizzazione e crescita professionale, che valorizzino il ruolo del farmacista all'interno dell'ente e rafforzino il senso di appartenenza;
- ottimizzazione dei processi organizzativi interni, in modo da rendere più sostenibile la gestione delle turnazioni e dei picchi stagionali anche con un miglioramento dell'ambiente lavorativo.

Chiaramente anche per seguire questi processi serve qualcuno al quale affidare il compito in modo che non rimanga una mera dichiarazione di intenti ma si proceda per tempo e con costanza in questa direzione.

Il 2024 è stato il primo anno di gestione con prevalente personale dipendente, non più stagionale, ciò oltre per assolvere un obbligo di legge, anche con l'obiettivo di creare un gruppo più motivato e coeso, chiaramente per raggiungere risultati eccellenti è necessario migliorare il processo di integrazione, di formazione, di motivazione e organizzazione interno.

Nell'anno c'è stato anche il bando per il nuovo direttore, in sostituzione del dimissionario Dott. Tavani, che comunque resta operativo come farmacista fino al momento della quiescenza (2027).

Il bando ha avuto delle criticità che contiamo di risolvere a breve.

Abbiamo proceduto anche alla selezione di stagionali per integrare l'organico sia della sede che della succursale e mantenere, come già detto, l'obiettivo dell'apertura fino alle 22 dei due presidi.

Un inciso sulla succursale che oggi rappresenta circa il 10% dei volumi totali e viene monitorata come "entità autonoma" con bilancio differenziato per comprendere meglio le distinte dinamiche e i complessivi impatti.

■ QUESTIONE NORMATIVA / PROCEDURALI

Uno degli altri temi che merita un approfondimento è il crescente numero di adempimenti o prassi da rispettare per una gestione "compliance" della Farmacia.

Tralasciando tutto quanto concerne la normativa sanitaria e farmaceutica e relativi interlocutori (ASL e Regione, Ordine dei Farmacisti, Comune ...) già un bel pacchetto di obblighi e adempimenti da rispettare, c'è tutto quanto riguarda l'attività gestionale - organizzativa - amministrativa.

Parliamo sia dell'aspetto documentale (copiosa creazione e mantenimento) legato alla sicurezza sul luogo di lavoro (Legge 81/2008), privacy e trattamento dati personali (GDPR) particolarmente importante trattando anche dati sanitari, anticorruzione e trasparenza (Legge 190/2012), contabilità e bilancio, rapporti con Enti di Controllo esterni (Corte dei Conti, ANAC ...), adempimenti per il personale e contrattualistica, gestione dei rifiuti speciali, c'è il tema della tracciabilità dei pagamenti CIG - Codice Identificativo Gara, (Legge 136/2010), delle procedure e strutture (stazione appaltante e commissioni) di bando sia per la selezione del personale che per appalti di servizi vari, dell'utilizzo delle piattaforme riconosciute (tipo MEPA Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione)

Si tratta di tematiche cruciali, importanti, complesse e in continuo aggiornamento che diventano di fatto un "secondo lavoro" per chi le deve seguire e gestire, garantendo di rispettarne i dettami.

Tra l'altro tali procedure spesso sono davvero complesse e richiedono un copioso dispendio di tempo che non sempre si sincronizza con i tempi operativi di un'attività con picchi di lavoro e con carenze sia di personale che di competenze specifiche.

In questo contesto sono rientrati nel 2024, oltre a tutti i documenti obbligatori, le procedure di bando per la selezione del personale, l'affidamento dei servizi di pulizie e tutti i pagamenti ai fornitori.

ANALISI DELLE PARTITE ATTIVE

FATTURATI – UTILI

Fatturato e utile sono in costante incremento seguendo sia i benefici effetti della gestione che delle condizioni di mercato, fatto sta che si conferma l'andamento crescente raccontato anche nel business plan per gli anni a venire.

Ecco il riepilogo degli ultimi 5 anni per analizzare il trend:

ANNO	FATTURATO	UTILE NETTO	
2024	€ 2.618.956	€ 276.837	questo CDA
2023	€ 2.461.569	€ 218.481	questo CDA
2022	€ 2.456.502	€ 240.058	questo CDA
2021	€ 2.214.260	€ 166.839	CDA precedente
2020	€ 1.861.687	€ 73.467	CDA precedente

L'analisi dei risultati non deve darci solo l'occasione per celebrare ma soprattutto lo stimolo ad analizzare come si possa fare di meglio e per quanto riguarda l'incremento delle partite attive certamente si tratterà di sviluppare l'erogazione dei servizi e la vendita di prodotti a più alto margine, soprattutto non farmaceutici.

Le idee sono molto chiare in tal senso, si tratta poi di metterle a terra e applicare le strategie migliori per realizzarle, in questo contribuirà moltissimo la nuova sede, nella quale non ci saranno più ristrettezze di spazi e l'organizzazione e la promozione saranno efficientate.

ANALISI DEI COSTI

I costi sono sostanzialmente in linea con l'anno precedente, considerando i relativi incrementi di volumi di vendita, per quanto riguarda i costi variabili (acquisti).

Quindi i costi di produzione aumentano per circa 85.000 € su un incremento di fatturato di circa 160.000 €.

Per quanto riguarda questa voce si tratterà di mappare tutti i fornitori e verificare possibili miglioramenti di tariffe e scontistiche legate al costante aumento dei volumi di vendita.

Di questi 85.000 oltre a quelli relativi agli acquisti prodotti si distribuiscono, in estrema sintesi: + 6.700 per pulizie, + 7.600 per manutenzioni e ripristini per l'immobile, + 6.500 per costi amministrativi per bando, + 6.800 per maggiore costo del personale

PATRIMONIO NETTO e DISPONIBILITA' LIQUIDE

Capitale Sociale	€ 11.117
Fdo Riserva Statutario	€ 435.591
Fdo Riserva per Miglioramento	€ 267.273
Cassa	€ 9.456
Banca	€ 867.029

BILANCIO PREVISIONALE

Per quanto riguarda il bilancio previsionale noterete che risulta la proiezione delle attività future immaginandole ancora nella sede attuale.

Nonostante ci sia in definizione il progetto di ampliamento della sede con ipotesi di acquisto di nuovo immobile entro il 2025 o primi 2026, non avendo alcuna certezza della procedura, abbiamo optato per rappresentare lo scenario in continuità.

Le previsioni sono al solito cautelative come nella logica dimostrata in questi anni di agire con ragionevolezza e coerenza per poi documentare l'operato con i fatti.

Per quanto riguarda lo scenario dell'ipotetica nuova farmacia, negli sviluppi decisi dall'Amministrazione, alleghiamo il progetto che abbiamo presentato a dicembre del 2024
ALLEGATO 2.

CONCLUSIONI

I risultati gestionali sono quindi ancora una volta positivi ed in crescita ma ciò non ci distoglie dall'obiettivo di un costante miglioramento dovuto sia alla natura umana sia all'impegno preso con la Collettività.

Per noi miglioramento significa non soltanto avere risultati economico finanziari crescenti ma innalzare il numero e la qualità dei servizi resi, ottimizzare l'organizzazione, rispettando le regole di sana e trasparente gestione.

Il futuro della Farmacia dipenderà oltre che dalle capacità di chi vi opera a vario titolo all'interno, anche dalle scelte dell'Amministrazione rispetto ai progetti futuri di sviluppo.

Noi crediamo di avere fornito tutti gli elementi necessari per una valutazione ponderata e lungimirante oltre che le condizioni ideali per la scelta.

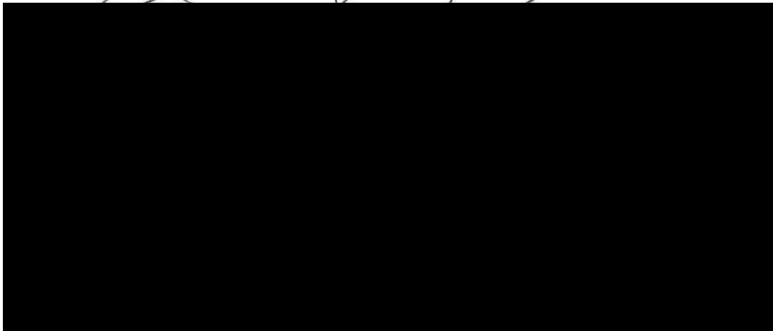
Il Consiglio di Amministrazione ringrazia tutte le persone coinvolte, nella gestione diretta, dal direttore a tutti i dipendenti stabili e stagionali.

Il ringraziamento va anche al revisore dei conti rag. Gian Franco Cervesato, alla rag. Susj Favato per la gestione della contabilità e redazione dei bilanci, allo Studio Cafasso consulente del lavoro, al Segretario Comunale dott. Nicola Gambino, a tutti i dipendenti comunali che ci hanno supportato, in particolare il dott. Cojaniz. e la dott.ssa Scodeller.

Con queste considerazioni chiediamo al Consiglio Comunale di procedere all'approvazione del bilancio d'esercizio 2024 così come presentato da questo CDA e di distribuire l'utile, pari a € 276.837 come stabilito dall'art 40 del vigente Statuto Sociale:

- euro 41.526 pari al 15% dell'utile alla riserva statutaria;
- euro 96.893 pari al 35% dell'utile a Fondo di miglioramento;
- euro 138.419 pari al 50% dell'utile al Comune di Lignano Sabbiadoro (UD).

Il Presidente del CDA
Tommaso Ponti



AZIENDA SPECIALE FARMACEUTICA

Raggio dell'Ostro, 12 – Lignano Pineta
33054 -LIGNANO SABBIADORO (UD)

Relazione Previsionale 2025



FARMACIA COMUNALE

Premessa al 2025: Il 2024 ha visto un significativo incremento del lavoro, con un aumento dell'affluenza estiva e delle ore di lavoro. È stato dato avvio a un nuovo percorso interno con la stabilizzazione del personale assunto tramite concorso, cercando di raggiungere nuovi equilibri e ruoli in un contesto lavorativo in continua evoluzione.

Col nuovo anno, un evento importante è stato anche il cambio nella direzione della farmacia, a seguito delle dimissioni del Dottor Adriano Tavani dal ruolo di Direttore Aziendale pur continuando a rimanere inserito nell'organico personale. Questa circostanza ha reso necessaria indire un nuovo concorso per coprire il ruolo resosi vacante.

Nonostante le difficoltà, il 2024 ha visto l'adattamento a nuove sfide, che ci pongono davanti a un 2025 sicuramente impegnativo.

Incremento dell'affluenza e della richiesta di servizi: La farmacia di Lignano Pineta ha registrato un incremento costante di clienti, soprattutto durante la stagione estiva. Questo ha comportato un allungamento delle ore di lavoro e un rafforzamento delle attività, richiedendo un impegno significativo da parte del nostro personale. Tale situazione si prospetta continuare anche nel corso del 2025.

Stabilizzazione del personale: Nel corso dello scorso anno, abbiamo investito nella stabilizzazione del personale assunto tramite concorso, mirando ora a creare le basi per un ambiente di lavoro più solido e poter migliorare il servizio al pubblico. La ricerca di nuovi equilibri e di ruoli all'interno della farmacia è diventata una priorità, anche in relazione all'evoluzione continua del nostro settore. Le sfide prossime future saranno anche nell'ottica di adeguamento d'organico del personale in funzione della mole di lavoro e delle sfide di mantenimento e, se possibile, di sviluppo di nuovi servizi.

Futuro del servizio farmaceutico e telemedicina: Con i primi mesi del 2025 ci stiamo preparando ad entrare nella fase di definizione e programmazione della cosiddetta "Farmacia dei Servizi", che si evolverà in base ai decreti ministeriali mirati e loro aggiornamenti. Tra le innovazioni previste, ci sono l'introduzione di nuovi servizi, come la

telemedicina, le analisi di prima istanza, la possibilità di prenotare visite e l'assistenza domiciliare, ma non solo.

La **farmacia dei servizi** assume sempre più un ruolo cruciale nel sistema sanitario moderno. La sua funzione non si limita più alla semplice distribuzione di farmaci, ma si estende a una serie di servizi che rispondono a bisogni sanitari più complessi e diversificati di prima. In sintesi, la farmacia dei servizi è un punto di riferimento per la salute pubblica, un alleato fondamentale nella gestione delle malattie croniche, nella promozione di stili di vita sani e nella cura del paziente, contribuendo in maniera decisiva a migliorare l'efficacia e l'efficienza del sistema sanitario. Questi cambiamenti, se realizzabili, sono destinati a migliorare l'offerta della farmacia e la qualità del servizio per i nostri clienti.

Progetto merceologico in divenire: Un progetto orientato all'incremento dell'offerta merceologica, anche nel mondo del naturale, della alimentazione, della cosmesi, inserita nel contesto più ampio di educazione a sani stili di vita e al benessere, che insieme alla creazione di un vantaggio competitivo attraverso personalizzazioni di linee distintive, potrebbero concentrarsi anche su diversi aspetti strategici di fidelizzazioni e migliori marginalità.

Difficoltà nel reclutamento di personale laureato: Nonostante gli sforzi fatti, persistono difficoltà nel reclutamento di personale laureato, una situazione che continueremo a monitorare e a gestire con attenzione. Nel 2025, cercheremo di assecondare le esigenze lavorative e di servizio con il personale attualmente in servizio, e proseguiremo nella ricerca di nuove figure professionali da stabilizzare, anche alla luce della *interruzione volontaria* di collaborazione da parte della nostra collega che copriva i turni di notte estivi ed invernali (realtà molto importante ed impegnativa per la nostra Azienda) e a seguito delle dimissioni volontarie della collega magazziniera vincitrice del ruolo nel precedente concorso.

Problematiche amministrative – CIG e spese sotto i 5.000 euro: Un altro aspetto che ci ha resi particolarmente attenti durante l'anno, e continua ad essere così, è stato l'ostacolo burocratico legato all'obbligo di richiesta di CIG (Codice Identificativo di Gara) all'ANAC per ogni spesa, anche quelle inferiori ai 5.000 euro (4.999,99 euro).

Questo ha comportato difficoltà nell'operatività quotidiana, ma confidiamo che nel 2025, grazie al supporto della federazione nazionale delle farmacie pubbliche – Assofarm –, si possano ottenere soluzioni più snelle per sgravare le farmacie pubbliche da questo onere, come avviene già nelle realtà private.

Prospettive per il 2025: Guardando al futuro, ci prepariamo ad affrontare un anno impegnativo sotto molti aspetti, soprattutto in termini di carenza di personale estivo. Per questo, valuteremo la possibilità di ottimizzare gli orari di apertura della farmacia succursale in via Udine a Lignano Sabbiadoro, al fine di garantire comunque il servizio senza compromettere la qualità.

Inoltre, lavoreremo per garantire la copertura dei turni notturni nella sede di Lignano Pineta che, come ogni anno, si estendono per 10 settimane nella stagione estiva, dal 25 aprile al 21 settembre, con una inevitabile rimodulazione degli orari in funzione dell'organico in essere pur sempre garantendo il nostro costante e presente servizio.

Linee guida per la elaborazione e la stesura del bilancio previsionale e triennale

Un bilancio previsionale con leggero aumento dei ricavi, incentrato sulla valutazione di costi, spese e liquidità, è cruciale non solo per mantenere costante l'andamento sano e cercare di assecondare il trend positivo di questo periodo ma anche, come vedremo di sfuggita nel finale, per prendere decisioni informate in merito ad un possibile nuovo investimento.

La difficoltà nel reperire personale aggiuntivo, unita alla necessità di gestire la crisi occupazionale, impone una valutazione attenta anche sulla possibilità di nuove assunzioni.

"Linee guida" su come strutturare il bilancio e le analisi da fare :

Prospettiva di Crescita e Previsioni di Fatturato

- Se il previsto aumento di fatturato è leggero, si potrebbe ipotizzare una crescita del 3-5% annuo, anche in considerazione delle difficoltà economiche generali e della carenza di personale.
- È essenziale monitorare i ricavi legati all'attività principale (*vendita di farmaci, consulenze, o servizi correlati*), ma anche la diversificazione di prodotto/servizio per aumentare la resilienza a fluttuazioni di mercato.

Analisi della Carenza di Personale e Difficoltà di Reperimento

La crisi occupazionale e le difficoltà nel reperire personale sono problematiche reali per molte aziende, in particolare nel nostro settore farmaceutico, dove la competenza e la specializzazione sono cruciali.

- **Analisi della forza lavoro attuale:**

domande da porci: quanti dipendenti sono necessari per sostenere la crescita e mantenere la qualità dei servizi/prodotti? È possibile riorganizzare i flussi di lavoro per migliorare l'efficienza senza nuovi assunti, almeno nel breve periodo?

- **Costi della carenza di personale:** La carenza di personale potrebbe portare a ritardi o errori operativi, con conseguenti costi indiretti (*mancata produttività, sanzioni,*

perdita di clienti). Calcolare questi costi potrebbe essere utile per giustificare nuove assunzioni.

Valutazione delle Nuove Assunzioni

La valutazione delle **nuove assunzioni** dipende dalla crescita prevista e dalle necessità operative. Se la domanda di personale è alta e non è possibile reperire figure professionali adeguate, l'azienda potrebbe dover considerare l'adozione di strategie alternative (*come l'uso di agenzie di somministrazione lavoro o professionisti a partita Iva, stage, tirocini o collaborazioni con università e soprattutto formazione interna del personale non laureato*).

a) Analisi dei costi delle nuove assunzioni

- **Stipendi e oneri sociali:** Calcolare l'impatto sui costi aziendali per ogni nuovo dipendente, considerando stipendi, contributi previdenziali, assicurazioni e benefit aziendali.
- **Formazione:** La necessità di formare il nuovo personale o di sviluppare programmi di aggiornamento per il personale esistente.
- **Benefit e incentivi:** Offrire vantaggi competitivi come bonus legati a performance o altri incentivi può aumentare l'attrattiva dell'azienda verso nuovi candidati, ma anche aumentare i costi.

b) Previsione di aumenti nella produttività

Le nuove assunzioni dovrebbero riflettere un aumento della produttività o miglioramenti nei processi aziendali. È utile fare una stima del ritorno sull'investimento legato all'assunzione di nuove risorse.

Valutazione dei Costi e delle Spese

a) Costi di gestione e operativi

- **Costi fissi:** Affitti, utenze, stipendi, ammortamenti. Essendo un'azienda farmaceutica, questi costi possono essere rilevanti.

Un'ipotesi di una ristrutturazione o di trasloco in nuovi locali, per esempio, potrebbe implicare un aumento di spese e/o della manutenzione, ma potrebbe anche ridurre i costi di gestione in caso di ottimizzazione degli spazi.

- **Costi variabili:** Maggiore produzione e gestione dei flussi di magazzino per reagire alla crescita delle vendite. Attenzione agli approvvigionamenti e alla gestione delle scorte di farmaci, che possono influire sul capitale circolante.

a. 1) Spese per la Nuova Sede o Ristrutturazione

- **Investimento per nuovi locali:** Nell'ipotesi di spostamento in una nuova sede, occorrerà considerare i costi di acquisto o affitto, ristrutturazione, adeguamento agli standard normativi del settore farmaceutico (come le normative HACCP, ecc.), nuovi arredi e le spese per trasloco e logistica.
- **Ristrutturazione degli spazi esistenti:** Se la ristrutturazione è preferibile, bisognerà fare un'analisi costi-benefici tra il mantenimento degli spazi attuali e la necessità di riorganizzare e ottimizzare gli spazi per aumentare l'efficienza operativa (ad esempio, creazione di aree più funzionali per la logistica, per la preparazione e confezionamento dei farmaci, analisi di prima istanza, consulenze professionali ecc.).

a. 2) Controllo della Liquidità e della Cassa

- È importante monitorare la cassa e mantenere un fondo di riserva adeguato, soprattutto se l'investimento in nuovi locali o la ristrutturazione richiedesse un esborso significativo. Bisogna considerare un aumento della liquidità tramite un possibile finanziamento esterno e relativa restituzione affinché ciò non gravi sulla liquidità dell'Azienda e ne comprometta la quotidiana scorrevolezza in termini di resa, approvvigionamento merci, stipendi, ecc.. In sintesi, che possa essere un progetto sostenibile.

Proposta di Struttura del Bilancio Previsionale

Un esempio preliminare di come potrebbe apparire una struttura di bilancio previsionale in questo contesto tiene conto delle seguenti voci: fatturato previsto, costi variabili, costo merci vendute, utile lordo e utile netto previsti, costi fissi, spese generali ed amministrative, consulenze, interessi su finanziamenti, stipendi, spese per nuove assunzioni e costi vari (di ristrutturazione/acquisto immobile)*.

() non richiesto espressamente perché progetto ancora in fase di valutazione*

Un **bilancio previsionale** in questo contesto richiede un'attenta analisi dei costi di investimento (*nuovi locali o ristrutturazione*)* quando e se possibile, una stima accurata dei costi di nuove assunzioni ed una previsione di liquidità per supportare l'espansione senza compromettere la stabilità finanziaria. Dunque tutte ipotesi su cui lavorare e tenere conto, nella pianificazione di bilancio, senza dimenticare la prioritaria difficoltà nel reperire personale e l'attenzione nella gestione ottimale delle risorse esistenti.

Un conto economico previsionale per un'azienda che prevede un mantenimento/aumento dell'utile e l'acquisto di nuovi immobili o una nuova sede, insieme a un aumento del personale (sia laureato che non laureato), deve essere strutturato in modo da riflettere le previsioni di fatturato, i costi operativi, gli investimenti, e la gestione delle risorse umane

consapevoli del fatto che la scarsa disponibilità di personale potrebbe influire sulla capacità di operare e crescere efficacemente. Una proposta di struttura per il conto economico previsionale per i prossimi tre anni, tenendo conto delle specifiche richieste, potrebbe seguire queste linee e voci:

1. Prospettiva di crescita e aumento dell'utile

Nel periodo previsionale, l'azienda punta a un mantenimento e aumento dell'utile. Per farlo, si dovranno monitorare i ricavi e i costi per raggiungere questo obiettivo, tenendo o meno in considerazione l'acquisto* di nuovi immobili e la nuova sede (**a seconda delle richieste dell'Amministrazione*), i costi relativi alle consulenze e le nuove assunzioni.

2. Voci del Conto Economico Previsionale

A. Fatturato

- La crescita dei ricavi si può stimare intorno al + 3-5% annuo, in linea con la strategia di espansione del mercato e l'aumento delle attività aziendali, incrementabile in funzione delle disponibilità d'*organico* e di messa in opera dei nuovi servizi.
- L'incremento dei ricavi potrebbe derivare anche da nuove linee di prodotti, o l'entrata in nuovi segmenti di mercato con più alta marginalità e servizi aggiuntivi offerti.

B. Costi delle Merci Vendute

- I costi variabili (materie prime, produzione, logistica) aumentano in proporzione all'aumento delle vendite.

C. Spese Generali e Amministrative

- Questi costi sono legati alla gestione aziendale quotidiana e aumentano *leggermente ogni anno*, ma dovranno essere ottimizzati dove possibile.

D. Consulenze

- Il budget per consulenze esterne (fiscali, legali, tecniche, ecc.) aumenta ogni anno a causa della complessità crescente delle operazioni aziendali, delle normative e dei progetti di espansione (*acquisto e ristrutturazione dei locali*)*.

E. Stipendi e Nuove Assunzioni

- Le nuove assunzioni (sia laureati che non laureati) comportano un aumento dei costi del personale. La crescita del personale riflette l'aumento delle necessità operative e produttive derivanti dall'espansione aziendale.

- Considerando la scarsa disponibilità di personale, l'azienda potrebbe dover affrontare costi più elevati per attrarre talenti (ad esempio, stipendi più alti o benefit speciali).
- È importante distinguere i costi per laureati (spesso con stipendi più elevati) e i costi per non laureati, bilanciando le esigenze dell'azienda con la sostenibilità finanziaria.

F. Investimenti in Nuovi Immobili / Ristrutturazione*

- *L'acquisto di nuovi immobili o la ristrutturazione di quelli esistenti comporta spese rilevanti, specialmente nei primi anni. Questi costi includono l'acquisto o l'affitto della nuova sede, le opere di ristrutturazione, e l'adeguamento degli spazi alle normative di settore.*

G. Interessi su Finanziamenti*

H. Imposte sul Reddito*

- *È importante includere le possibili agevolazioni fiscali per gli investimenti in immobili o altre deduzioni aziendali*

() non richiesto espressamente perché progetto ancora in fase di valutazione*

3. Volume di cassa e disponibilità

Volume di Cassa

- Un'attenta gestione della liquidità è fondamentale, specialmente se l'azienda affronta investimenti e per l'espansione delle risorse umane.

Disponibilità di Cassa

- La disponibilità di cassa deve essere monitorata in modo da evitare penurie di liquidità, soprattutto nei primi anni, quando i costi potrebbero richiedere investimenti significativi.

Un **bilancio preventivo triennale** con prospettive di mantenimento e possibile crescita deve riflettere una pianificazione, considerando i seguenti aspetti come linee guida:

1. Prospettive di mantenimento e possibile crescita

- **Previsioni di fatturato:** Basandosi su tendenze di mercato, analisi storiche e dati di settore, stimare una crescita annua (ad esempio, un incremento del 3-5% annuo).
- **Espansione del mercato:** Se possibile, espandere la quota di mercato tramite strategie di marketing, diversificazione dei prodotti, o entrare in nuovi segmenti di mercato.

- **Innovazione e miglioramento continuo:** Investire per migliorare i prodotti, aumentare la qualità e le performance, puntando a una maggiore soddisfazione del cliente.

2. Valutazione dei Costi e delle Spese

- **Costi variabili e fissi:** Classificare tutti i costi in variabili (ad esempio, materie prime, commissioni) e fissi (stipendi, affitti). Prevedere l'andamento dei costi, tenendo conto delle possibili economie di scala in caso di aumento della produzione.
- **Costi operativi e amministrativi:** Analizzare le spese amministrative e ricercare aree dove è possibile ridurre sprechi o inefficienze. Ad esempio, migliorare l'automazione e la digitalizzazione può abbattere alcuni costi.

3. Valutazione dell'Utile

- **Margine di profitto:** Determinare l'utile previsto, valutando la differenza tra ricavi e costi totali. È importante impostare un obiettivo di margine che consenta di reinvestire nella crescita e, allo stesso tempo, di distribuire dividendi come da Statuto Aziendale e rafforzare la liquidità.

4. Piano di Nuove Assunzioni

- **Valutazione delle risorse umane necessarie:** Se l'azienda prevede di crescere, potrebbe essere necessario incrementare il numero di dipendenti in funzione dell'espansione. Identificare le aree in cui le risorse aggiuntive sono necessarie.
- **Politica di assunzioni e formazione:** Pianificare una strategia di assunzione mirata, inclusi programmi di formazione per migliorare le competenze interne e mantenere alta la motivazione e l'efficienza.

5. Controllo delle Spese Amministrative

- **Ottimizzazione dei costi fissi:** Analizzare le spese amministrative (come affitti, utenze, consulenze) e valutare se ci sono opportunità di ottimizzazione.

6. Miglioramento del Prodotto e dell'Utile

- **Qualità e innovazione continua:** Investire nella qualità del prodotto e diversificazioni merceologiche.
- **Feedback dai clienti:** Raccogliere feedback per migliorare i prodotti, identificando punti di debolezza e facendo scelte consapevoli su come migliorarli.
- **Monitoraggio delle vendite:** Analizzare quali prodotti stanno performando meglio e quali meno, per focalizzarsi su quelli a maggior valore.

A seguire, si riportano i dati e valori per il bilancio previsionale 2025 e bilancio triennale.

Conclusioni finali

Nonostante le difficoltà e le sfide, siamo fiduciosi che il 2025 rappresenterà un'opportunità per consolidare il nostro impegno verso la qualità del servizio, la ulteriore fidelizzazione dei clienti e il miglioramento continuo della nostra offerta.

Il lavoro di squadra, il costante aggiornamento professionale e la ricerca di soluzioni innovative sono gli strumenti su cui puntiamo per affrontare al meglio il nuovo anno.

Lavoriamo insieme per continuare a crescere, migliorare e affrontare con determinazione le sfide che il futuro ci riserva. Si parla di un cambiamento necessario, che non può più essere procrastinato, ma che deve essere affrontato con determinazione e lungimiranza.

L'idea di fare squadra, di unire le forze per realizzare progetti concreti, sostenibili e realizzabili, è fondamentale in un contesto come quello attuale, dove l'agilità e la capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti sono essenziali.

Più volte abbiamo ricordato e parlato della "**doppia anima**" dell'azienda, che unisce l'aspetto farmaceutico con quello imprenditoriale e sociale.

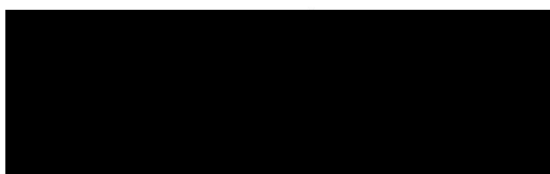
Non si tratta solo di perseguire obiettivi economici, ma anche di avere un impatto positivo sulla comunità e sul settore, in un contesto in cui l'etica e la sostenibilità sono sempre più centrali.

Agire con visione ed impegno non è solo un concetto teorico, ma vuole essere un *modus operandi* che desideriamo perseguire assieme a partners capaci di condividere la nostra passione e il desiderio di fare la differenza.

È un invito a unire forze, a costruire insieme, e a farlo in modo che i risultati siano non solo economici, ma anche socialmente e umanamente significativi.

IL DIRETTORE

Dott. Attilio Virgilio



IL PRESIDENTE
F.to Tommaso PONTI

IL SEGRETARIO
F.to Dott. Nicola GAMBINO

La presente deliberazione viene pubblicata all'Albo Pretorio per quindici giorni consecutivi dal _____ al _____

IL RESPONSABILE AREA TRANSIZIONE DIGITALE
F.to Dott. Alessandro GARBINO

- E' stata pubblicata nelle forme di legge all'Albo Pretorio;
- E' divenuta esecutiva il _____ ai sensi dell'art. 1 comma 19, della L.R. n. 21/2003, come sostituito dall'art. 17, comma 12, della L.R. 17/2004.

IL SEGRETARIO GENERALE
F.to Dott. Nicola GAMBINO