

Azienda Comunale Farmacie ACF

Azienda Speciale



DOCUMENTO DI
PROGRAMMAZIONE
ECONOMICO - FINANZIARIA

Conto economico preventivo dell'esercizio 2026

Conto economico preventivo pluriennale

2026 - 2027 - 2028

Piano programma 2026 - 2027 - 2028

INDICE

Premessa – Sintesi del documento	3
Bilancio preventivo annuale per l'esercizio 2026	4
Bilancio triennale di previsione 2026 – 2027 – 2028	5
Organi sociali esercizio 2025	6
Schema organizzativo aziendale 2025	7
Informazioni generali sull'azienda - Cenni sull'andamento del settore farmaceutico - Iniziative per il triennio 2026 – 2027 – 2028	8
Gli investimenti programmati in beni strumentali e personale	17
Il bilancio preventivo annuale dell'esercizio 2026	20
Il bilancio triennale di previsione 2026 – 2027 – 2028	26
Conclusioni	27

PREMESSA

SINTESI DEL DOCUMENTO

1. Premessa

Il presente documento costituisce l'atto formale di Programmazione Economico Finanziaria elaborato dall'Amministratore Unico dell'Azienda Comunale Farmacie - Azienda Speciale del Comune di San Donato Milanese (d'ora in avanti, per brevità "*Azienda*" o "*ACF*").

Il documento è redatto in ottemperanza a quanto previsto dagli artt. 21, comma primo, lettera c), 26 e 27, commi secondo e terzo dello statuto dell'Azienda (d'ora in avanti, per brevità "*Statuto*"). Più in particolare, nel presente documento sono contenuti:

- il bilancio triennale di previsione relativo al triennio 2026 – 2027 – 2028
- il bilancio preventivo annuale per l'esercizio 2026, comprendente il programma degli investimenti da attuarsi, il riassunto dei dati del conto consuntivo al 31 dicembre 2024 (l'ultimo approvato) e la previsione di chiusura al 31 dicembre 2025 calcolata sulla base degli ultimi dati disponibili relativi all'esercizio in corso (riferiti al 30 settembre 2025) e la relazione dell'Amministratore Unico e della Direzione
- il piano programma

2. Sintesi del presente documento

Per le motivazioni dettagliatamente esposte nel prosieguo del presente documento in ordine a:

- andamento dei ricavi operativi
- investimenti in beni strumentali e personale
- andamento dei costi operativi
- andamento dei proventi ed oneri di natura finanziaria

l'Amministratore Unico di ACF prevede che i risultati della gestione nel corso dell'esercizio 2026 e del triennio 2026 – 2027 – 2028 possano essere sintetizzati come da seguenti prospetti:

BILANCIO PREVENTIVO ANNUALE PER L'ESERCIZIO 2026
AGGREGATO AZIENDALE ACF

(art. 27, comma secondo dello Statuto)

AGGREGATO AZIENDALE ACF

Voce	Descrizione	2024	Proiezione 31/12/2025	2026
1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni tramite SSN e da banco	5.845.732	5.985.339	6.210.000
1	Ricavi delle vendite dirette a Enti convenzionati	27.761	32.525	27.000
	RICAVI ATTIVITA' CARATTERISTICA	5.873.493	6.017.864	6.237.000
6+11	Acquisti e variazioni delle rimanenze	-3.954.985	-4.033.413	-4.004.000
	COSTO DEL VENDUTO	-3.954.985	-4.033.413	-4.004.000
A	MARGINE LORDO	1.918.508	1.984.451	2.233.000
5	Altri ricavi e proventi	244.924	234.178	240.000
7	Costi per servizi	-767.078	-735.630	-697.000
8	Costi per godimento di beni di terzi	-97.281	-89.169	-101.000
9	Costi per il personale	-1.324.642	-1.289.026	-1.380.000
10	Ammortamenti e svalutazioni	-119.587	-126.780	-257.000
12	Accantonamenti per rischi	0	0	0
13	Altri accantonamenti	0	0	0
14	Oneri diversi di gestione	-19.561	-16.415	-23.000
B	ALTRI RICAVI E COSTI OPERATIVI	-2.083.224	-2.022.842	-2.218.000
	DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE (A-B)	-164.716	-38.391	15.000
C	PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	29.051	11.643	5.000
E	PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	10.374	29.069	0
	UTILE (PERDITA) ANTE IMPOSTE (A1 - B +/- C +/- D +/- E)	-125.291	2.320	20.000
20	IMPOSTE SUL REDDITO	0	0	0
	UTILE (PERDITA) NETTO	-125.291	2.320	20.000

BILANCIO TRIENNALE DI PREVISIONE PER GLI ESERCIZI

2026 – 2027 - 2028

AGGREGATO AZIENDALE ACF

(art. 26, comma primo dello Statuto)

AGGREGATO AZIENDALE ACF

Voce	Descrizione	2026	2027	2028
1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni tramite SSN e da banco	6.210.000	6.269.000	6.356.000
1	Ricavi delle vendite dirette a Enti convenzionati	27.000	27.000	27.000
	RICAVI ATTIVITA' CARATTERISTICA	6.237.000	6.296.000	6.383.000
6+11	Acquisti e variazioni delle rimanenze	-4.004.000	-4.039.000	-4.095.000
	COSTO DEL VENDUTO	-4.004.000	-4.039.000	-4.095.000
A	MARGINE LORDO	2.233.000	2.257.000	2.288.000
5	Altri ricavi e proventi	240.000	245.000	245.000
7	Costi per servizi	-697.000	-697.000	-717.000
8	Costi per godimento di beni di terzi	-101.000	-101.000	-101.000
9	Costi per il personale	-1.380.000	-1.385.000	-1.385.000
10	Ammortamenti e svalutazioni	-257.000	-265.000	-265.000
12	Accantonamenti per rischi	0	0	0
13	Altri accantonamenti	0	0	0
14	Oneri diversi di gestione	-23.000	-23.000	-23.000
B	ALTRI RICAVI E COSTI OPERATIVI	-2.218.000	-2.226.000	-2.246.000
	DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE (A-B)	15.000	31.000	42.000
C	PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	5.000	3.000	3.000
E	PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	0	0	0
	UTILE (PERDITA) ANTE IMPOSTE (A1 - B +/- C +/- D +/- E)	20.000	34.000	45.000
20	IMPOSTE SUL REDDITO	0	0	0
	UTILE (PERDITA) NETTO	20.000	34.000	45.000

ORGANI SOCIALI ESERCIZIO 2025

Amministratore Unico

- Dott. Marco ZAMPIERI

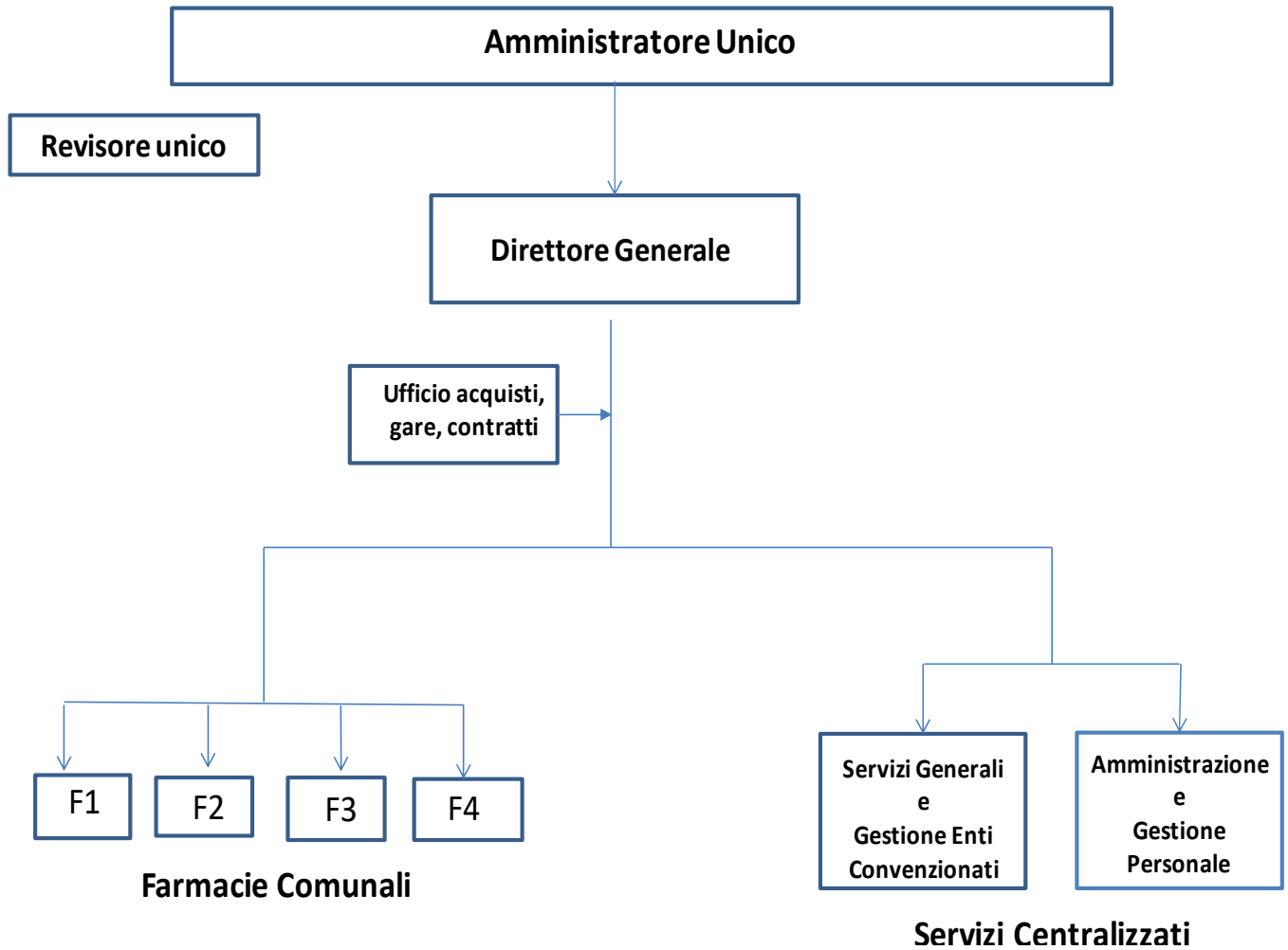
Revisore Unico

- Rag. Monica Rossana BELLINI

Direttore Generale

- Dott.sa Francesca RELLI

SCHEMA ORGANIZZATIVO AZIENDALE 2025



INFORMAZIONI GENERALI SULL'AZIENDA

CENNI SULL'ANDAMENTO DEL SETTORE FARMACEUTICO

LE INIZIATIVE PER IL TRIENNIO 2026 – 2027 - 2028

1. Natura e finalità dell'Azienda Comunale Farmacie

L'Azienda Comunale Farmacie – Azienda Speciale è ente strumentale del Comune di San Donato Milanese, dotato di autonomia amministrativa e patrimoniale e di personalità giuridica.

A norma dell'art. 1, comma terzo dello Statuto, approvato dal Consiglio Comunale di San Donato Milanese con la Delibera nr. 12 del 26 aprile 2016, ACF ha per finalità d'istituto la gestione delle farmacie comunali, assunte per la gestione diretta da parte del Comune stesso ai sensi del Regio Decreto 15 ottobre 1925 nr. 2578. Più precisamente, oltre ad una circoscritta attività di vendita di farmaci e prodotti di farmacia ad Enti convenzionati svolta dalla sede centrale, l'attività di ACF consiste nella gestione delle quattro farmacie comunali situate all'interno del territorio del comune di San Donato Milanese e precisamente:

- Farmacia comunale nr. 1 di Piazza Tevere 16 (di seguito, per brevità "F1")
- Farmacia comunale nr. 2 di Via Gramsci 14 (di seguito, per brevità "F2")
- Farmacia comunale nr. 3 di Via Triulziana 14 (di seguito, per brevità "F3")
- Farmacia comunale nr. 4 di Via Europa 7 (di seguito, per brevità "F4")

L'Ufficio Amministrativo e la Direzione dell'Azienda sono ubicati in Via Unica Bolgiano 16 – San Donato Milanese, in due locali di proprietà comunale mentre ad oggi non trova alcuna ubicazione il magazzino centrale. Come verrà meglio illustrato nei successivi paragrafi, nel corso del 2026 è previsto il trasferimento/ampliamento dei suddetti uffici amministrativi in spazi maggiormente adatti alle nuove esigenze di ottimizzazione dell'operatività aziendale.

2. Scopi dell'attività

Come detto, l'intera attività di ACF è rivolta alla gestione delle quattro farmacie comunali, intese quali presidi per lo svolgimento di un servizio primario a favore della cittadinanza.

La gestione delle quattro farmacie comunali si realizza mediante:

- la funzione di integrazione pubblica del servizio già reso alla cittadinanza dai privati imprenditori
- la funzione di calmiera dei prezzi, oggi consentita dalla modifica normativa recata dal Decreto Legge 24 gennaio 2012, che ha introdotto la possibilità di praticare sconti su tutti i tipi di farmaci dandone adeguata informazione alla clientela e permettendo così anche alla farmacia pubblica di individuare alcuni prodotti da offrire alla clientela con una riduzione di prezzo che favorisca gli acquisti da parte dei cittadini
- la presenza costante sul territorio, che si traduce nella sicurezza per l'utente di trovare la farmacia pubblica prevalentemente aperta¹

Questi postulati sono posti a base della funzione di servizio alla comunità, seppur realizzati attraverso una struttura aziendale organizzata nel quadro di una attività commerciale finalizzata al profitto.

¹: le quattro farmacie comunali in gestione ad ACF sono complessivamente aperte al pubblico per 205 ore settimanali

3. Il settore farmaceutico

Il settore farmaceutico si differenzia da ogni altro settore merceologico di produzione e di distribuzione di beni e servizi sotto molteplici aspetti, tutti direttamente o indirettamente riconducibili alla particolare natura del prodotto farmaceutico e alla esistenza di una forte interdipendenza fra i diversi interessi economici e sociali portati dai differenti agenti coinvolti: Imprese farmaceutiche, Sistema Sanitario Nazionale, Ordine dei Medici e dei Farmacisti, Soggetti pubblici che operano nel ruolo di terzo pagatore o di terzo erogatore del servizio e infine Utenti (consumatori finali).

Il prodotto farmaceutico presenta infatti tre caratteristiche distintive rispetto ad altri prodotti industriali:

- 1) il suo prezzo grava sul consumatore finale solo in parte, nei casi in cui è prevista la partecipazione di Soggetti pubblici nel ruolo di terzo pagatore
- 2) la domanda è prevalentemente "mediata" in quanto per l'acquisto della maggior parte dei farmaci in commercio l'Utente è obbligato a rivolgersi ad un medico curante
- 3) le specialità medicinali sono farmaci precedentemente preparati e commercializzati con un nome specifico e in una confezione particolare

Il farmaco viene usualmente distinto in:

- a) farmaco etico: ovvero prodotti aventi funzione terapeutica essenziale, registrati presso il Ministero della Sanità e venduti al pubblico nelle farmacie e dietro prescrizione medica. Tali farmaci etici sono commercializzati in varie forme (capsule, compresse, fiale, ecc.) e diversi dosaggi di principio attivo. La promozione delle vendite di tale tipologia di farmaci è sorvegliata dal Ministero della Sanità e può utilizzare solo i canali specializzati rivolti ai medici
- b) medicinali di automedicazione: farmaci che per la loro composizione ed il loro obiettivo terapeutico vengono concepiti e realizzati per essere utilizzati senza l'intervento di un medico per la diagnosi, la prescrizione o la sorveglianza nel corso del trattamento; può invece essere necessario il consiglio del farmacista. Tali medicinali di automedicazione possono essere distinti in funzione del regime pubblicitario in due categorie: i farmaci da banco (OTC) e i farmaci senza prescrizione (SP). I primi sono i prodotti vendibili in farmacia senza obbligo di prescrizione medica e per essi è possibile fare pubblicità al pubblico; i secondi rappresentano una categoria intermedia tra i farmaci etici e gli OTC, in quanto sono vendibili senza la necessità dell'intermediazione del medico ma sono assoggettati ai vincoli sulla pubblicità previsti per i farmaci etici
- c) farmaci generici: farmaci che riproducono prodotti originali privi di protezione del marchio per il venir meno della tutela brevettuale. Tali farmaci generici costituiscono un bene producibile da un largo numero di imprese, che si affianca alla specialità medicinale corrispondente, realizzata in precedenza unicamente da chi disponeva del relativo brevetto. Come per le specialità medicinali, anche per i farmaci generici è possibile distinguere tra farmaci etici e farmaci da banco, con le implicazioni sopra descritte. E' comunque indispensabile che un farmaco, per essere definito generico, contenga lo stesso principio attivo del prodotto originale brevettato.

4. Le Farmacie comunali di San Donato Milanese

Per definizione le Farmacie comunali si pongono come anello terminale del canale distributivo, a diretto contatto con i consumatori finali.

I ricavi delle farmacie sono costituiti da:

- 1) ricavi per vendite dirette all'utenza di prodotti farmaceutici e di prodotti parafarmaceutici come integratori alimentari, cosmetici, apparecchiature ed attrezzature medicali, ecc.

- 2) ricavi per conto del Servizio Sanitario Nazionale (c.d. “vendite convenzionate”), tra le quali è ricompresa anche la funzione di dispensatore di farmaci per conto delle Aziende Sanitarie Locali (c.d. “doppio canale DPC”)
- 3) ricavi per servizi: tale tipologia di ricavi, in passato marginale per le farmacie, ha visto un importante incremento durante il periodo pandemico, grazie all'avvento dei tamponi antigenici prima e delle vaccinazioni anti-Covid19 successivamente. Ad oggi tali servizi continuano ad essere prestati agli Utenti aggiungendosi al servizio autoanalisi, telemedicina, test delle intolleranze etc.
- 4) ricavi per vendite dirette ad Enti convenzionati. Al momento della stesura del presente documento, sono in vigore le convenzioni con società facenti parte del Gruppo ENI S.p.A. (per la fornitura, con consegna in Italia, di prodotti destinati agli stabilimenti e piattaforme energetiche dislocate in tutto il mondo), nonché con Unipol SAI S.p.A. (per la fornitura di farmaci e prodotti di farmacia ai dipendenti delle sedi di San Donato Milanese e di Milano, con consegna diretta presso dette sedi). Tale tipologia di ricavi ha subito un brusco rallentamento durante il 2020/2021 a causa della pandemia e anche nel 2025 restano ancora molto lontani dai volumi ante pandemia.

Il peso delle quattro componenti (vendite da banco, vendite convenzionate, servizi e vendite dirette) sul totale dei ricavi è illustrato nella tabella seguente, che evidenzia gli importanti progressi conseguiti nella direzione di accrescere il peso delle vendite da banco a marginalità più elevata.

	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024
Vendite da banco	3.124.819	3.128.708	3.303.497	3.565.154	3.866.362
Vendite tramite SSN	2.005.610	2.033.141	2.163.375	2.120.278	2.074.543
Vendite dirette	243.458	33.749	36.699	24.748	27.761
Servizi	0	160.456	157.015	16.566	14.549
Totale	5.373.886	5.356.284	5.660.586	5.726.747	5.983.215

Si tratta di risultati in linea rispetto a quanto registrato su scala nazionale. Infatti, con specifico riferimento ai ricavi dalle vendite per conto del Servizio Sanitario Nazionale (SSN), va sottolineato che le politiche di contenimento della spesa sanitaria, operate costantemente dai Governi nazionali nel corso dell'ultimo decennio, hanno via via eroso i margini di guadagno delle farmacie, punto terminale del canale distributivo.

A livello di mercato nazionale, nel primo semestre 2025 la farmacia conferma la crescita a valori del primo trimestre, mentre i volumi registrano un lieve peggioramento. Dal consuntivo semestrale di New Line Ricerche di Mercato emerge infatti che il fatturato globale segna +3,7%, in linea con l'andamento dei primi tre mesi dell'anno, mentre il dato a confezioni scende da -0,1% a -0,5%.

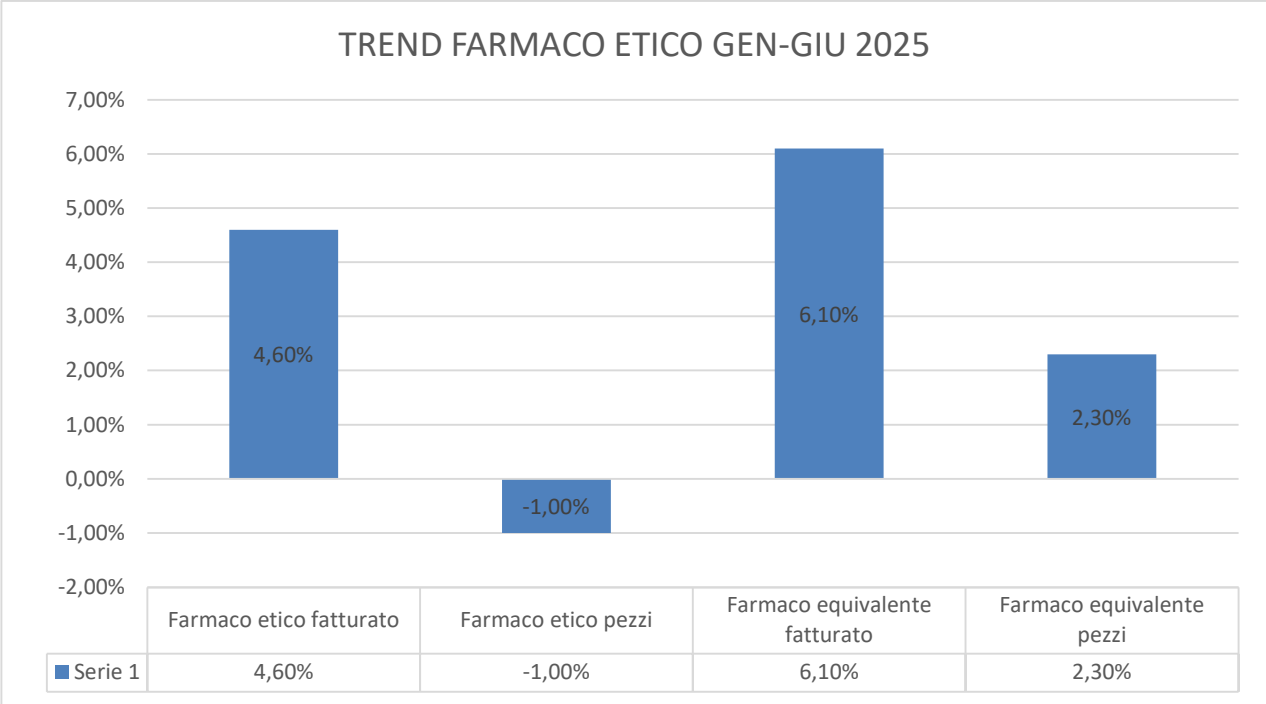
A influire sull'andamento del semestre è un secondo trimestre attraversato da elementi eterogenei, tra nuove spinte di mercato, rallentamenti fisiologici e incognite stagionali, sia all'interno dell'area del farmaco su ricetta sia in quella della libera vendita. Nel primo caso, il dato di fatturato è migliorato di quasi mezzo punto, grazie al progressivo passaggio in convenzionata delle gliptine e dell'esplosione di comparti come semaglutide e tirzepatide, prodotti dal prezzo medio rilevante il cui acquisto, prevalentemente out of pocket, è legato al trattamento dell'obesità. Il dato a confezioni non ha invece tenuto il passo nello stesso modo ed è calato da +0,3% a -0,4%.

In ambito out of prescription invece, rispetto al primo trimestre, rallentano sia il dato a fatturato (+1,6% rispetto a +2,7%) sia quello a confezioni (-1,6% contro -0,7%). La progressiva uscita dalla stagione influenzale ha frenato la performance dell'area self-medication, pur lasciandola in area positiva, mentre i mercati stagionali primaverili ed estivi hanno avuto una partenza più tardiva. In compenso, rispetto al primo trimestre, la dermocosmesi è stata di traino in entrambe le dimensioni ed è riuscita a sostenere l'intero comparto.

Il **farmaco etico** (che, ricordiamo, incide per circa il 55% sul giro d'affari a fatturato del canale), registra a metà del 2025 trend positivi a fatturato (+4,9%, in linea con i risultati del primo trimestre) mentre il dato a confezioni rimane in linea con il 2024. La **libera vendita**, che rappresenta circa il 45% del giro d'affari, rallenta leggermente rispetto alla prima rilevazione, con un dato a fatturato di +2,2% (era +2,7% nel primo trimestre) e un trend a confezioni di -1,2%, ancora in sofferenza rispetto allo scorso anno.

ETICO

I numeri del farmaco Branded (circa il 77% del totale dei farmaci su ricetta) sono positivi a fatturato (+4,6%)



ma leggermente negativi a confezioni (-1,0%), un risultato in pari con il primo trimestre dell'anno. La componente GX continua a registrare i risultati migliori, con +6,1% a fatturato e soprattutto +2,3% a confezioni.

COMMERCIALE

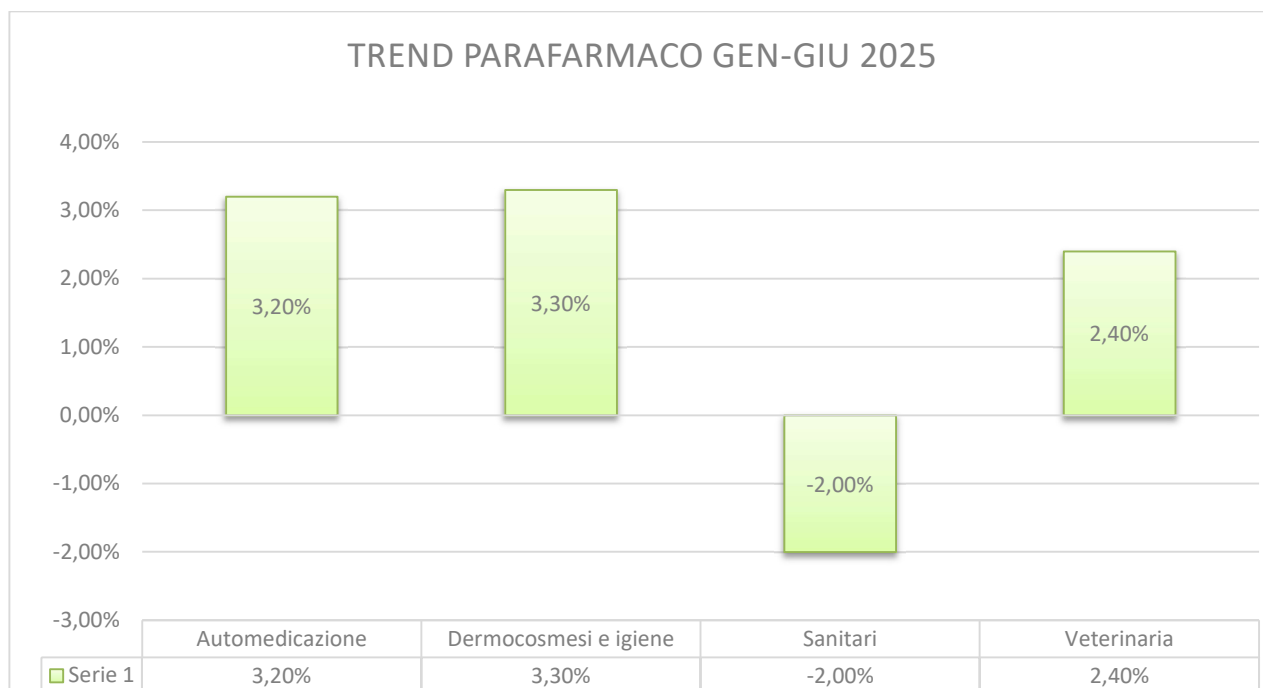
Rispetto al primo trimestre, sul consuntivo semestrale sono tutti i comparti principali del mondo out of prescription a trainare l'area a fatturato, mentre i risultati a confezioni sono più variabili.

Il comparto dell'**Automedicazione**, uscito dal periodo di picco della stagione invernale, rallenta leggermente ma rimane in area positiva a fatturato (+3,2% rispetto a +4,7% del primo trimestre) e registra un dato flat a confezioni (-0,3% rispetto a +1,5%).

Torna invece a correre la **Dermocosmetica** che chiude il semestre a +3,3% a fatturato, raddoppiando i risultati del primo trimestre e soprattutto torna in territorio positivo a confezioni (+1,2%).

La **Veterinaria** beneficia dell'entrata nel clou della stagione, con un risultato a consuntivo di +2,4% a fatturato ed un dato a confezioni ancora negativo ma in miglioramento sul primo trimestre (-1,3% rispetto a -2,1%).

Rimangono in area negativa i **Sanitari** (-2% a fatturato e -4,2% a confezioni) e gli **Alimenti e Dietetici**, con una contrazione sia a fatturato (-1,5%) sia a confezioni (-2,8%). Peggiora ulteriormente il comparto **Omeopatia**, che chiude il consuntivo semestrale con -5,5% a fatturato e -8,7% a confezioni.



Venendo all'Azienda Comunale Farmacie, I risultati tendenziali che ACF sta conseguendo nel corso dei primi tre trimestri del 2025 sono decisamente in controtendenza rispetto alla dinamica generale registrata a livello nazionale. Infatti, il fatturato complessivo sta facendo registrare, nei primi nove mesi del 2025, un incremento del 6,05% rispetto all'analogo periodo dell'anno precedente, che si ritiene possa però leggermente ridursi nell'ultimo trimestre, in considerazione dell'ottimo risultato conseguito nel periodo ottobre-dicembre 2024 di confronto. Tali ottime performance hanno consentito di coprire completamente i costi generati per la gestione del sito e-commerce stimando di chiudere il 2025 con un leggero utile.

I dati consuntivi conseguiti da ACF nei primi nove mesi dell'anno, sui *quali* si basano le proiezioni fatte in sede di stesura del bilancio preventivo per il 2026 e per il triennio 2026 – 2027 – 2028, sono frutto di una serie di eventi che vengono di seguito dettagliati.

La clientela delle farmacie di San Donato Milanese è costituita solo in parte da cittadini residenti, data la presenza di molti utenti che si recano a San Donato Milanese per ragioni lavorative o di salute. Ci si riferisce sia ai dipendenti delle varie multinazionali che hanno sede sul territorio (ENI, BMW, Unipol, ecc.), sia ai pazienti del Policlinico e ai loro parenti, che giornalmente si recano presso l'ospedale cittadino. Ebbene, nel corso del 2020 e del 2021 la presenza di entrambe le tipologie di clientela, diversa dai cittadini residenti, si è notevolmente diradata a causa dell'introduzione generalizzata dello smart working per i lavoratori e della trasformazione del Policlinico in Centro COVID-19, con conseguente sospensione dell'attività di molti altri reparti. E' così venuta meno per le farmacie della Città una fetta importante della clientela abituale, con una riduzione del numero di ingressi che ha raggiunto picchi del 13%, fortunatamente in parte compensata dalla crescita delle vendite del reparto commerciale. Tale andamento sembra ormai consolidato con una forte riduzione degli ingressi forse anche generata dalle nuove abitudini di acquisto acquisite dal periodo pandemico: il ritorno al periodo pre-COVID sembra oramai solo un ricordo.

A partire dal 2024 le farmacie hanno dovuto fronteggiare anche la nuova remunerazione SSN che, specialmente in Lombardia, ha fortemente penalizzato il settore, soprattutto in termini di riduzione dei ricavi, tale scenario ha comportato per ACF una riduzione dei ricavi derivati dall'SSN pari ad Euro 50.000 circa.

5. Le iniziative per il triennio 2026-2027-2028

Le considerazioni sull'andamento del mercato nazionale sopra riportate riflettono l'attuale situazione generale, che vede le farmacie – sia pubbliche che private – operare in un contesto di graduale riduzione dei margini operativi, oltre che di diversificazione della rete distributiva (apertura di parafarmacie, apertura nuove sedi, concentrazione dei punti vendita presso grandi gruppi di respiro nazionale o multinazionale, vendita di prodotti generici presso la grande distribuzione, e-commerce). Tale mutamento del mercato, già avviatosi in epoca pre-pandemia, è stato fortemente accelerato dalla pandemia da Covid-19.

ACF, come tutti i distributori finali operanti nel settore, deve fronteggiare l'attuale scenario (e le sfide che lo stesso propone) cercando di diversificare ulteriormente la propria offerta a vantaggio dei prodotti a più alta redditività, ma anche operando sul fronte del contenimento dei costi. Si aggiunga che ACF, in quanto azienda pubblica, deve prefiggersi il raggiungimento anche di obiettivi non strettamente economici ma di pubblica utilità.

Combinando le due esigenze (che non sono necessariamente tra loro conflittuali), si indicano di seguito le principali direttrici lungo le quali, in caso di approvazione del presente documento da parte dei competenti organi dell'Amministrazione Comunale, si articolerà l'attività di ACF nel corso dell'anno 2026 e, più ampiamente, del triennio 2026 – 2027 - 2028:

- **miglioramento della visibilità complessiva di ACF nell'ambito del territorio cittadino**, processo iniziato nel 2019 con l'apertura della nuova sede della Farmacia comunale nr. 1, proseguito con il miglioramento del layout espositivo presso la Farmacia comunale nr. 4 e che nel corso del triennio 2026/2027/2028 vedrà il completo rinnovamento della Farmacia comunale nr. 2 e lo spostamento della sede amministrativa con la creazione di un polo servizi a disposizione della cittadinanza in Via Martiri di Cefalonia nr. 5. Si prevede infine che tale processo si completerà con l'apertura della quinta Farmacia.
- **organizzazione della farmacia come vero e proprio Centro Servizi**: la Direzione ha come obiettivo principale quello di rendere le farmacie comunali un vero e proprio punto di riferimento per tutta la cittadinanza, per la cura della salute e del benessere degli utenti. Per raggiungere tale obiettivo sono state avviate diverse iniziative negli anni precedenti e nel 2026 verranno implementati e/o potenziati tutta una serie di servizi di pubblica utilità, con particolare riguardo:
 - servizio tamponi antigenici rapidi: tale servizio è stato attivato a febbraio 2021 in uno spazio adiacente alla Farmacia Comunale nr. 2 e progressivamente potenziato in base alle richieste della cittadinanza, fino ad arrivare ad un totale di 61 ore di apertura settimanali. Attualmente il servizio viene effettuato durante gli orari di apertura della farmacia adeguandosi alle esigenze della cittadinanza. La Direzione di ACF si impegna a monitorare costantemente gli eventuali incrementi dei contagi, andando se del caso ad incrementare orari e giornate di apertura per far fronte alle necessità dei cittadini
 - servizio somministrazione vaccinazione anti-COVID-19: attivato a novembre 2021 presso la Farmacia Comunale nr. 4, è attualmente attivo dal lunedì al venerdì e verrà mantenuto nel corso del 2026 in base alle necessità della cittadinanza
 - servizio somministrazione vaccinazione antinfluenzale: questo servizio attivato nel 2021 presso la Farmacia Comunale nr. 4, permette di effettuare a pagamento la vaccinazione antinfluenzale ai clienti che ne fanno richiesta. A partire da novembre 2022 il servizio è stato ulteriormente implementato, garantendo l'effettuazione della vaccinazione antinfluenzale gratuitamente a tutti i cittadini aventi diritto. Da ottobre 2023 tale servizio è stato potenziato con l'attivazione della Farmacia Comunale nr. 1 come ulteriore punto vaccinazioni. Nel corso del 2025 il servizio è stato ulteriormente ampliato garantendo l'accesso dei cittadini interessati anche senza appuntamento e sono state previste giornate open day in cui poter effettuare vaccinazione antinfluenzale ed anti-COVID senza prenotazione; tali iniziative proseguiranno anche nel 2026

- alla c.d. “telemedicina”, che consente all’Utente finale di effettuare presso le farmacie esami specialistici quali l’elettrocardiogramma ECG, l’holter pressorio e l’holter cardiaco, con refertazione effettuata a distanza da un medico specialista e recapitata all’Utente in farmacia. Tale servizio è attivo da diversi anni presso la Farmacia Comunale nr. 2 di via Gramsci ma nel corso del 2025 è stato reso disponibile anche presso la Farmacia Comunale n.1 e la Farmacia Comunale n.4. Tal servizio ha consentito nel corso dell’anno l’effettuazione di: 120 holter cardiaci; 60 holter pressori e 55 ECG.
- consegna dei farmaci al domicilio dell’Utente, servizio innovativo attivabile contattando direttamente le quattro farmacie o gli uffici amministrativi.
- servizi di autoanalisi, di foratura dei lobi e test delle intolleranze alimentari, resi grazie all’utilizzo dei nuovi spazi all’interno della Farmacia nr. 1, concepiti con i più moderni criteri di fruibilità e comfort.
- altri servizi: servizio di infermiere, nutrizionista, osteopata e analisi della composizione corporea direttamente in farmacia
- servizio CUP: nella nuova sede amministrativa verrà creato nel 2026 un servizio prenotazioni di visite ed esami presso tutte le maggiori strutture lombarde; sarà possibile inoltre il servizio di cambio medico nonché l’attivazione del fascicolo sanitario elettronico da parte della cittadinanza.
- **progetto “Farmacia Oncologica”**: ACF ha provveduto ad effettuare la certificazione della Farmacia comunale nr. 1 e della Farmacia comunale nr. 4 quali “farmacie oncologiche”. Tale certificazione ha permesso di entrare a far parte della rete delle farmacie oncologiche presso le quali i pazienti che ne abbiano necessità possono trovare consigli mirati e risolvere con competenza qualsiasi problematica specifica.
- **Progetto “laboratorio galenico”**: nel corso del 2020 presso la Farmacia Comunale nr. 1 di piazza Tevere è stato istituito un laboratorio di preparazioni galeniche e magistrali. Nel corso del 2022 tale laboratorio è stato trasferito presso la Farmacia Comunale nr. 4 ed è stato potenziato attraverso l’ampliamento degli spazi ad esso dedicati, che permettono ad ACF di incrementare il numero e la qualità di preparazioni galeniche e magistrali da poter offrire alla clientela. Importante segnalare quanto nella provincia di Milano siano rare le farmacie che effettuano tale servizio, in particolare sul territorio di San Donato Milanese la Farmacia nr. 4 è l’unica farmacia con laboratorio galenico attrezzato e pronto a realizzare qualsiasi preparazione venga richiesta.
Nel corso del 2025 il laboratorio è stato potenziato grazie alla collaborazione attiva con gli operatori sanitari presenti sul territorio, ciò ha consentito di avviare la preparazione di galenici a base di cannabis terapeutica. Nel corso del 2026 tale progetto verrà ulteriormente potenziato.
- **Progetto “terapia personalizzata”**: tale servizio verrà attivato nel corso del 2026 e consentirà ad ACF di dispensare blister personalizzati per i propri clienti, contenenti la propria terapia suddivisa per le varie somministrazioni giornaliere. Questo servizio all’avanguardia permetterà ai pazienti la massima aderenza alla terapia necessaria senza rischio di dimenticare la somministrazione di farmaci fondamentali al mantenimento del loro buono stato di salute
- **sensibilizzazione della clientela rispetto alla valenza e importanza del ruolo delle farmacie pubbliche quale presidio della salute e del benessere**, nell’ambito di un’attività commerciale che appartiene all’intera comunità cittadina ed i cui profitti vengono re-investiti a favore della collettività. Anche nel 2025 ACF ha proposto a tutti i propri clienti/utenti un volantino mensile con promozioni stagionali molto vantaggiose; oltre a ciò, è stato creato un paniere di prodotti per igiene femminile, per bambini e per anziani con prezzi bassi e fissi tutto l’anno e già dal 2021 le Farmacie comunali hanno eliminato il costo per l’IVA gravante su tutti i prodotti riguardanti la cura e l’igiene femminile, praticando uno sconto corrispondente alla clientela.
- **periodico aggiornamento della carta dei servizi esistente**, al fine di promuovere in tutto il territorio le peculiarità delle nostre Farmacie, messe al totale servizio di tutta la cittadinanza
- **organizzazione di giornate di prevenzione** di svariate patologie al servizio di tutta la cittadinanza (osteoporosi, sindrome metabolica, stasi venosa ecc.), tale attività verrà notevolmente potenziata nel

2026, nell'ambito delle attività organizzate con la Rete di cui ACF fa parte. In particolare, verrà organizzato nel corso dell'anno un ambulatorio mobile itinerante che porti all'interno dei sette Comuni aderenti alla Rete "LeComunali Farmacie in Rete" attività di prevenzione a favore della cittadinanza come ad esempio: mappatura dei nei, visite senologiche, prevenzione rischio cardiovascolare etc.

- **potenziamento del sito e-commerce**, nel solco delle nuove abitudini di acquisto enfatizzate durante il biennio 2020 – 2021 che, insieme e anzi in conseguenza della pandemia da COVID-19, ci ha portato la consapevolezza che la clientela, soprattutto quella giovane, privilegia gli acquisti per il tramite del canale online, ACF ritiene fondamentale essere al passo con i tempi ed ha pertanto deciso di aprire il proprio sito di vendite online (c.d. "e-commerce"), dotandosi delle necessarie autorizzazioni: il tutto, come detto, al fine di assecondare le tendenze in atto e di rendersi attrattiva per quella sempre più ampia parte della clientela che, per comodità, giovane età, abitudini variate, ecc. predilige gli acquisti da remoto. Un ulteriore vantaggio dell'apertura di questo canale di e-commerce è quello di ampliare anche il bacino territoriale della clientela di ACF, includendovi anche clienti geograficamente distanti. Tale sito e-commerce è stato aperto nel corso del 2021, ma è solo nel corso del 2023 che tale canale di vendita ha realmente iniziato ad essere efficace; il 2024 è stato l'anno in cui tale sito ha garantito un fatturato superiore ad Euro 350.000, mentre nel 2025 si è assistito ad un leggero calo dei ricavi ma ad un forte incremento del margine di vendita: tale spostamento ha consentito di rendere il servizio remunerativo per ACF, dopo la perdita netta conseguita nel 2025, da considerare quale "investimento" fatto per il futuro. Per il 2026 è previsto un consolidamento dei risultati raggiunti nel 2025, attraverso l'implementazione di attività di marketing mirate e campagne promozionali che consentano la fidelizzazione degli utenti permettendoci di incrementare ulteriormente i margini di vendita.
- **carta fedeltà**, tale servizio attivato nel mese di maggio 2022 consente ad ACF di fidelizzare la clientela abituale e non, sia attraverso sconti e premi dedicati ma soprattutto attraverso campagne di marketing mirate ed accattivanti volte a promuovere giornate a tema e più in generale i servizi specializzati per la cura della salute e del benessere
- **spostamento della Farmacia Comunale n.2**, nel 2026 o comunque nel triennio 2026 – 2027 – 2028 potrebbe attuarsi il processo che porterà allo spostamento della Farmacia Comunale n.2 in locali di proprietà del Comune di San Donato Milanese. Tale spostamento consentirà da un lato ad ACF di offrire alla cittadinanza una farmacia completamente rinnovata, dotata di attrezzature moderne in grado di renderla un vero punto di riferimento in termini di servizi alla cittadinanza, dall'altro lato il fatto che la nuova F2 sarà ubicata in locali del Comune consentirà un risparmio per la collettività pari a quanto oggi viene riconosciuto a terzi per l'affitto.
- **formazione continua del personale dipendente**, intesa come aspetto fondamentale per rendere le Farmacie Comunali un solido punto di riferimento relativamente alla cura delle patologie ma anche al mantenimento dello stato di benessere, dove professionisti specializzati possano dispensare consigli di qualità fidelizzando a doppio filo il rapporto con i propri clienti. In particolare per il 2026 sono previsti corsi di formazione mirati relativamente a: dermocosmesi, fitoterapia, veterinaria, marketing, visual merchandising, tecniche di vendita, cross selling, gestione delle promozioni e dei servizi, oltre all'aggiornamento costante sulle principali tematiche amministrative e gestionali (adempimenti contabili e fiscali, applicazione del Codice dei contratti pubblici, contabilità industriale e controllo di gestione, ecc.). Si segnala che anche nel 2026 parte di tale formazione specifica del personale verrà effettuata attraverso l'utilizzo dei fondi interprofessionali.
- **definizione di obiettivi specifici per l'Ufficio Acquisti** in modo da incrementare ulteriormente la diversificazione delle fonti di approvvigionamento dei prodotti di farmacia, affiancando agli acquisti dal distributore aggiudicatario della specifica gara europea anche acquisti dai singoli produttori/case farmaceutiche, con la finalità di mantenere ed anzi accrescere la soddisfacente redditività raggiunta negli ultimi anni.

ACF proseguirà nel lavoro di rete con le altre Aziende di farmacie comunali che fanno parte di “LeComunali Farmacie in rete”, unico network lombardo delle farmacie pubbliche. Ad oggi vi aderiscono sette Aziende Pubbliche (San Giuliano Milanese, San Donato Milanese, Peschiera Borromeo, Crema, Cinisello Balsamo, Bresso, Lodi) per un totale di 38 farmacie. Si tratta del più grande esperimento di filiera delle farmacie pubbliche in Italia, nato su impulso di San Donato Milanese e finalizzato a dotare le Farmacie Comunali di strumenti per affrontare le sfide poste dai grandi aggregati di farmacie private. Nel 2026 la Rete si occuperà di potenziare la negoziazione già avviata con i fornitori nel corso degli anni 2024/2025, permettendo di ottimizzare la marginalità delle aziende aderenti. Anche per questo motivo, oltre che per il quotidiano lavoro di razionalizzazione degli acquisti sulla base delle vendite, il primo margine commerciale di ACF per il 2026 è atteso al 37%. Inoltre, verranno portate avanti le numerose collaborazioni con le altre aziende della Rete, finalizzate a creare sinergie, massa critica, scala dimensionale, per affrontare le sfide del futuro con strumenti adeguati. Il tutto senza perdere, anzi conservando e valorizzando, l'identità delle Farmacie Comunali quale servizio a titolarità comunale e quale presidio sanitario di vicinato.

Tale obiettivo potrà sfruttare i vantaggi derivati dal contratto di rete, formalizzato nel febbraio 2021 con altre farmacie comunali di territori vicini, permettendoci di aumentare il potere contrattuale delle singole aziende. Il potenziamento e la messa in rete dell'Ufficio Acquisti, in seguito ai cambiamenti organizzativi operati negli ultimi anni, consentono di operare scelte di acquisto e di fare in modo che tali scelte vengano pienamente comprese da tutto il personale operante nelle Farmacie, traducendosi nella ottimizzazione dell'assortimento con un parallelo incremento della soddisfazione della clientela che quotidianamente frequenta le nostre Farmacie.

- **pieno sfruttamento e ammodernamento dei sistemi gestionali aziendali**, al fine di incrementare la produttività e l'efficienza individuale e dell'organizzazione nel suo insieme
- **potenziamento delle sinergie in ambito extra-territoriale**, partendo dalla constatazione che la collaborazione con altri gruppi di farmacie comunali appare utile ed auspicabile in vista della messa in comune di una serie di funzioni operative aziendali, che oggi le singole organizzazioni comunali espletano in proprio, spesso con risorse e competenze limitate. A tale fine il Consiglio di Amministrazione e la Direzione già in passato hanno concretizzato questa collaborazione creando una rete interaziendale, che sta permettendo di generare benefici ed utili economie di scala e di adottare architetture operative simili alla grande distribuzione organizzata. Il tutto senza perdere, anzi conservando e valorizzando, l'identità delle Farmacie Comunali quale servizio a titolarità comunale e quale presidio sanitario di prossimità territoriale. Tali sinergie verranno potenziate ed ampliate nel corso del 2026.

Quale esplicitazione della vocazione *market-oriented* di ACF si segnalano infine le seguenti iniziative, avviate negli ultimi anni e che proseguiranno anche nel triennio futuro: ottimizzazione della capacità espositiva delle singole farmacie; organizzazione di incontri con l'utenza dedicati all'approfondimento di specifici argomenti (omeopatia, tematiche nutrizionali, ecc.); organizzazione periodica di campagne di sconti e promozioni sui farmaci di maggior consumo, nonché creazione di panieri di prodotti a prezzi calmierati tutto l'anno per venire incontro alle esigenze di tutti i cittadini, quale forma diretta e concreta di restituzione alla cittadinanza dei profitti generati dall'attività; predisposizione di spazi all'interno della F2 e della F1 da utilizzare per servizi specializzati (audiometria, oculistica, tricologia, misurazione della densità ossea, ecc.); inserimento all'interno del mensile cittadino SDMe di articoli e approfondimenti su argomenti di carattere sanitario, nel rispetto delle limitazioni alla pubblicità diretta di prodotti farmaceutici; collaborazione con il Comune di San Donato Milanese nella realizzazione di progetti di pubblica utilità in materia di salute e benessere; periodico aggiornamento della pagina Facebook aziendale al fine di segnalare le promozioni e soprattutto i servizi finalizzati al mantenimento del benessere anche verso le categorie di clientela che per abitudine poco frequentano la farmacia; aggiornamento costante del sito web aziendale, strutturato secondo i più moderni canoni di interazione tra Azienda e Utente.

GLI INVESTIMENTI PROGRAMMATI IN BENI STRUMENTALI E PERSONALE

1. Gli investimenti in beni strumentali per il triennio 2026 – 2027 – 2028

La tabella sotto riportata riepiloga il piano degli investimenti che ACF intende perseguire nel corso del triennio 2026 – 2027 – 2028:

Progetti di investimento	2026	2027	2028
Farmacia Comunale nr. 1: Interventi di manutenzione ordinaria -- Formazione	2.500,00	Importo da determinare	Importo da determinare
Farmacia Comunale nr. 2: Interventi di ristrutturazione completa dei locali - Formazione	550.000,00		
Farmacia Comunale nr. 3: Interventi di manutenzione ordinaria – Interventi di efficientamento impianto elettrico- Formazione	13.000,00		
Farmacia Comunale nr. 4: Interventi di manutenzione ordinaria –Acquisto cassa automatica – Acquisto nuove insegne luminose -Formazione	38.000,00		
Sede amministrativa Ristrutturazione locali via Martiri di Cefalonia 5	120.000,00		
Totale investimenti	723.500,00		

Come già indicato negli anni precedenti, ai fini di proseguire il percorso di ottimizzazione dei costi, nel corso del 2026 diverrà definitivo lo spostamento degli uffici amministrativi in spazi adeguati alle nuove esigenze aziendali, anche alla luce dell'implementazione dei nuovi servizi che verranno attivati/potenziati nel corso di tale anno. Si segnala che i nuovi spazi sono siti in via Martiri di Cefalonia 5, sono attualmente inutilizzati e verranno dati in concessione ad ACF da parte dell'Amministrazione Comunale, proprietaria degli stessi.

Per l'adeguamento dei suddetti spazi ACF ha sostenuto costi iniziali pari ad Euro 120.000,00, che l'Amministrazione ha stabilito di compensare attraverso la riduzione del canone concessorio che in tal modo si riduce da Euro 23.345 mensili ad Euro 9.236. Gli ulteriori costi che ACF dovrà sostenere per portare a termine l'opera di adeguamento completo dello stabile verranno compensati con modalità ancora da definire.

Nel corso del 2026 è stato previsto lo spostamento della Farmacia Comunale n.2 nei locali di proprietà del Comune, ex sede Caritas cittadina: per concretizzare tale progetto è previsto l'acquisto dei locali da parte di ACF e la completa ristrutturazione del locale con un costo per lavori ed allestimenti di Euro 550.000, che sarà finanziato mediante l'accensione di un mutuo bancario.

Da ultimo, si ricorda che nel corso del 2020 il Comune di San Donato Milanese ha effettuato una modifica della pianta organica: tale modifica permetterà al Comune l'apertura di una nuova sede farmaceutica, per la quale lo stesso ha già esercitato il diritto di prelazione. Di questa possibilità non si è allo stato tenuto conto in sede di pianificazione degli investimenti per l'anno 2026, fermo restando che – ove la stessa dovesse concretizzarsi – l'Azienda si riserva di apportare le conseguenti variazioni al presente documento.

Per l'anno 2026 è stato previsto l'inserimento delle casse automatiche in tre delle quattro farmacie, essendo già stata inserita nel corso del 2024 presso la Farmacia Comunale nr. 1. Tale investimento va da un lato nella direzione dell'efficientamento dei processi organizzativi, permettendo di impiegare le proprie risorse in attività più remunerative per l'Azienda, dall'altro potenzia di molto gli standard di sicurezza dei punti vendita e costituisce un ulteriore deterrente per i piccoli furti, fenomeno fortunatamente in fase di attenuazione ma purtroppo non del tutto scongiurato.

Gli investimenti riepilogati nella tabella di cui sopra verranno effettuati mediante l'utilizzo di proprie risorse rivenienti dai flussi operativi e di gestione, ad eccezione della ristrutturazione completa dello stabile in cui verrà collocata la nuova sede della Farmacia Comunale n.2, per la quale come già segnalato verrà acceso un mutuo.

2. Interventi sull'organico di ACF

2.1 Dotazione organica di ACF

Avendo a riferimento lo schema organizzativo aziendale riportato a pag. 7, si fornisce di seguito la situazione dell'organico di ACF alla data di sottoscrizione del presente documento, distintamente per area e inquadramento. Si precisa che, in presenza di lavoratori assunti con contratto a tempo parziale, nelle tabelle è stata indicata la percentuale di tempo lavorato.

DOTAZIONE ORGANICA 2025			
AREA	POSTI PREVISTI	POSTI COPERTI	POSTI VACANTI
DIRETTORE D'AZIENDA	1	1	0
UFFICI AMMINISTRATIVI	4,2	4,125	0,075
FARMACIE	22,4	20,025	2,375
TOTALE	27,6	25,15	2,45
INQUADRAMENTO	POSTI PREVISTI	POSTI COPERTI	POSTI VACANTI
Dirigenti	1	1	0
Livello 1Q	0	0	0
Livello 1S	4	4	0
Livello 1C	4,4	4,4	0
Livello 1	12,7	11,7	1
Livello 2	3,5	2,5	1
Livello 3	1	1	0
Livello 4	0	0	0
Livello 5	1	0,55	0,45
TOTALE	27,6	25,15	2,45

L'organico è attualmente composto da nr. 25,15 dipendenti, per un totale di nr. 27 lavoratori di cui nr.5 sono impiegati presso gli uffici amministrativi e nr.22 sono impiegati presso i quattro punti vendita aziendali in base agli orari di apertura delle farmacie ed ai carichi di lavoro.

Le farmacie sono aperte per un totale di nr. 205 ore settimanali con i seguenti orari:

FARMACIA COMUNALE nr. 1

Orario di apertura al pubblico attuale: da lunedì al sabato dalle ore 8,30 alle 19,30 con orario continuato.

Giorno di chiusura: domenica

FARMACIA COMUNALE nr. 2

Orario di apertura al pubblico attuale: da lunedì al venerdì dalle ore 8,30 alle 12,30 e dalle 15,30 alle 19,30.

Giorni di chiusura: sabato e domenica.

FARMACIA COMUNALE nr. 3

Orario di apertura al pubblico attuale: da lunedì al venerdì dalle ore 8,30 alle 12,30 e dalle 15,00 alle 19,00.

Giorni di chiusura: sabato e domenica

FARMACIA COMUNALE nr. 4

Orario di apertura al pubblico attuale: da lunedì al venerdì dalle ore 8,30 alle 19,30 (orario continuato); sabato dalle 9,00 alle 13,00. Giorno di chiusura: domenica

ACF applica il trattamento economico previsto dai seguenti C.C.N.L.:

- A.S.SO.FARM che rappresenta, a livello istituzionale e sindacale, le Aziende Speciali, i Consorzi, i Servizi Farmaceutici e le Società che gestiscono le farmacie pubbliche
- DIRIGENTI - IMPRESE E SERVIZI PUBBLICI LOCALI che rappresenta i direttori di Azienda delle Aziende Farmaceutiche Speciali che gestiscono più di due farmacie.

Per consentire la copertura dei turni di notte e le sostituzioni per ferie, malattie, ecc. dei farmacisti, ACF ha fatto e fa tuttora ricorso a farmacisti professionisti, remunerati in base alle ore di effettiva presenza. I costi sostenuti per tali prestazioni di lavoro autonomo sono stati al 30 settembre 2025 pari ad Euro 130.000 mila circa, stabili rispetto all'anno precedente.

L'obiettivo di ACF ormai da diversi anni è quello di ridurre sensibilmente i costi derivanti dall'utilizzo di farmacisti liberi professionisti, intervenendo da un lato attraverso la valorizzazione del personale attualmente in forza, dall'altro attraverso l'inserimento al lavoro di farmacisti neo-laureati, anche ricorrendo a contratti di apprendistato, che diano all'Azienda maggiore continuità di servizio. Tale manovra, che potrebbe permettere ad ACF di ampliare ulteriormente gli orari di apertura delle proprie farmacie non si è ancora realizzata. Una la motivazione principale che non ha permesso di raggiungere l'obiettivo prefissato: la difficoltà nel reperire farmacisti da poter inserire nell'organico, carenza che rappresenta da molti anni una forte criticità di tutto il settore e che si sta cercando di risolvere anche attraverso le trattative di rinnovo del CCNL di riferimento.

2.2 Gli investimenti in forza lavoro per il triennio 2026 – 2027 - 2028

Le proposte di modifica alla forza lavoro da attuare nel corso del triennio 2026 – 2027 – 2028 sono riconducibili a turn-over, incentivazioni e adeguamenti salariali e sono così riepilogabili:

- 1) il periodo di pandemia ci ha fatto comprendere quanto la cittadinanza abbia necessità di punti vendita vicini e raggiungibili anche in termini di orari di apertura. Il progetto di sviluppo della Farmacia nr. 1, della Farmacia nr. 4 (che, grazie alla totale ristrutturazione rappresentano fiori all'occhiello per la nostra città), il prossimo ampliamento della Farmacia nr.2 nonché l'apertura della quinta sede vanno nella direzione di rendere le Farmacie Comunali di San Donato Milanese sempre più fruibili da parte di tutti i cittadini e si accompagna al progetto di ampliare progressivamente nel corso del triennio 2026-2027-2028 gli orari di apertura delle farmacie stesse, ipotizzando anche aperture nella giornata di domenica, esperienza già tentata in passato con risultati non soddisfacenti in termini di remunerazione economica. Per concretizzare questa idea e renderla realtà è necessario preventivare l'assunzione di nr. 1 farmacisti collaboratori e di nr. 1 commesso di farmacia. Si ipotizza, per le nuove assunzioni, un costo annuo di Euro 60.000 circa
- 2) di contro, il rafforzamento dell'organico come sopra proposto comporterà una forte riduzione del costo per i servizi resi da professionisti esterni, che si prevede infatti di contenere dagli attuali Euro 130.000 (registrati nel solo periodo gennaio – settembre 2025 e pertanto destinati a crescere ulteriormente fino a fine esercizio) ad Euro 52.000 complessivi su base annua per il 2026
- 3) infine, l'Amministratore Unico ritiene necessario articolare per il triennio 2026– 2027– 2028 un piano di incentivazione del personale (premi e bonus), da discutere in dettaglio con le rappresentanze sindacali. Il piano formerà oggetto di apposita delibera dell'Amministratore Unico e sarà subordinato al raggiungimento di obiettivi di crescita del fatturato aziendale, sia della singola farmacia che complessivo. Allo stato attuale, si prevede di stanziare un importo massimo di Euro 20.000, che è stato linearmente imputato sul conto economico previsionale delle quattro farmacie e dei Servizi centralizzati. Il pagamento del premio avverrà in seguito all'approvazione del relativo conto consuntivo e così via di anno in anno, subordinatamente alla verifica del raggiungimento degli obiettivi indicati nel piano di incentivazione.

IL BILANCIO PREVENTIVO ANNUALE PER L'ESERCIZIO 2026

1. Schema di redazione

Il bilancio preventivo annuale per l'esercizio 2026 è stato redatto in conformità a quanto previsto dallo Statuto e nel rispetto delle disposizioni di cui al Decreto legislativo 18 agosto 2000 nr. 267.

In particolare, il conto economico consuntivo dell'esercizio 2024 e i dati consolidati rilevati al 30 settembre dell'esercizio 2025 in corso (predisposti secondo i criteri propri di un bilancio di esercizio), costituiscono la base numerica di partenza per la formulazione del conto economico preventivo per l'esercizio 2026, oltre che – più in generale – per il bilancio triennale di previsione per il triennio 2026– 2027 - 2028.

Nell'esposizione tabellare, i dati numerici sono stati indicati in forma scalare per risultati intermedi, suddivisi in distinte aree del conto economico. A tal fine, lo schema del conto economico previsto dall'art. 2425 del Codice civile è stato parzialmente riclassificato, come esposto nel prospetto seguente:

Aree del conto economico	Aree di gestione
RICAVI DELL'ATTIVITA' CARATTERISTICA	Trattasi dei ricavi derivanti dalla vendita di farmaci e prodotti di farmacia
COSTO DEL VENDUTO	Trattasi della somma algebrica tra acquisti di merci e variazioni delle rimanenze
MARGINE LORDO	Trattasi della differenza tra ricavi dell'attività caratteristica e costo del venduto
ALTRI RICAVI E COSTI OPERATIVI	Trattasi dei ricavi contabilizzati nell'aggregato civilistico "Valore della produzione", diversi da quelli derivanti dalla vendita di farmaci e prodotti di farmacia, nonché di tutti i costi operativi (per servizi, per godimento di beni di terzi, per il personale, per ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti e per oneri diversi di gestione)
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	Esprime la differenza tra il margine lordo e gli altri ricavi e costi operativi
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	Trattasi della somma algebrica tra gli interessi attivi e proventi finanziari e gli interessi passivi e oneri finanziari
PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	Trattasi dei proventi e degli oneri di natura non ordinaria (plusvalenze e minusvalenze da alienazione di cespiti, nonché sopravvenienze attive e insussistenze passive correlate a costi e ricavi di esercizi precedenti)
IMPOSTE SUL REDDITO	Sono qui contabilizzate le imposte dirette (IRES e IRAP)
UTILE (PERDITA) NETTA	Trattasi della somma algebrica tra la differenza tra il valore e i costi della produzione, i proventi e oneri finanziari, i proventi e oneri straordinari e le imposte sul reddito

In funzione di tali riclassificazioni, gli importi delle singole voci del bilancio preventivo annuale possono differire da quelli delle corrispondenti voci del bilancio consuntivo, che è predisposto secondo lo schema civilistico di conto economico (che, in particolare, non prevede più da alcuni anni le voci di natura straordinaria).

Tutti i valori riportati nelle tabelle che seguono sono espressi in moneta di conto (euro), con arrotondamento all'unità.

2. Il bilancio preventivo annuale per l'esercizio 2026

Si forniscono di seguito i conti economici consuntivi previsti per l'esercizio 2026, disaggregati per singolo centro di costo e ricavo (farmacie e servizi centralizzati) e poi riepilogati nel conto economico complessivo aziendale di previsione per l'anno 2026. Tali dati sono posti a confronto con il bilancio consuntivo al 31 dicembre 2024² e con la proiezione dei risultati stimata al 31/12/2025, fatta sulla base dei dati consuntivi al 30 settembre 2025.

FARMACIA COMUNALE nr. 1 - P.zza Tevere 16

Voce	Descrizione	2024	Proiezione 31/12/2025	2026
1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni tramite SSN e da banco	1.504.449	1.507.196	1.525.000
1	Ricavi delle vendite dirette a Enti convenzionati	1.727	1.481	0
	RICAVI ATTIVITA' CARATTERISTICA	1.506.176	1.508.677	1.525.000
6+11	Acquisti e variazioni delle rimanenze	-994.480	-963.995	-946.000
	COSTO DEL VENDUTO	-994.480	-963.955	-946.000
A	MARGINE LORDO	511.696	544.681	579.000
5	Altri ricavi e proventi	58.882	63.970	60.000
7	Costi per servizi	-102.379	-104.719	-90.000
8	Costi per godimento di beni di terzi	-6.249	-2.857	-3.000
9	Costi per il personale	-255.288	-242.436	-250.000
10	Ammortamenti e svalutazioni	-46.396	-49.804	-50.000
12	Accantonamenti per rischi	0	0	0
13	Altri accantonamenti	0	0	0
14	Oneri diversi di gestione	-4.264	-3.533	-5.000
B	ALTRI RICAVI E COSTI OPERATIVI	-355.693	-339.379	-338.000
	DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE (A-B)	156.003	205.303	241.000
C	PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	-3.574	-3.263	-5.000
E	PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	348	6.967	0
	UTILE (PERDITA) ANTE IMPOSTE (A1 - B +/- C +/- D +/- E)	152.777	209.008	236.000
20	IMPOSTE SUL REDDITO	0	0	0
	UTILE (PERDITA) NETTO	152.777	209.008	236.000

FARMACIA COMUNALE nr. 2 – Via Gramsci 14

Voce	Descrizione	2024	Proiezione 31/12/2025	2026
1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni tramite SSN e da banco	1.200.788	1.191.396	1.345.000
1	Ricavi delle vendite dirette a Enti convenzionati	8.340	5.306	5.000
	RICAVI ATTIVITA' CARATTERISTICA	1.209.128	1.196.702	1.350.000
6+11	Acquisti e variazioni delle rimanenze	-779.841	-775.763	-851.000
	COSTO DEL VENDUTO	-779.841	-775.763	-851.000
A	MARGINE LORDO	429.288	420.939	499.000
5	Altri ricavi e proventi	67.419	58.194	60.000
7	Costi per servizi	-101.332	-93.899	-85.000
8	Costi per godimento di beni di terzi	-68.504	-66.914	-70.000

² : approvato dal Consiglio Comunale di San Donato Milanese con Delibera nr. 22 del 29 maggio 2025

9	Costi per il personale	-259.240	-253.270	-295.000
10	Ammortamenti e svalutazioni	-3.248	-3.429	-75.000
12	Accantonamenti per rischi	0	0	0
13	Altri accantonamenti	0	0	0
14	Oneri diversi di gestione	-2.734	-3.729	-3.000
B	ALTRI RICAVI E COSTI OPERATIVI	-367.638	-363.047	-468.000
	DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE (A-B)	61.650	57.892	31.000
C	PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	0	0	0
E	PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	1.662	4.283	0
	UTILE (PERDITA) ANTE IMPOSTE (A1 - B +/- C +/- D +/- E)	63.312	62.175	31.000
20	IMPOSTE SUL REDDITO	0	0	0
	UTILE (PERDITA) NETTO	63.312	62.175	31.000

FARMACIA COMUNALE nr. 3 – Via Triulziana 14

Voce	Descrizione	2024	Proiezione 31/12/2025	2026
1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni tramite SSN e da banco	657.346	677.293	695.000
1	Ricavi delle vendite dirette a Enti convenzionati	568	112	0
	RICAVI ATTIVITA' CARATTERISTICA	657.914	668.681	695.000
6+11	Acquisti e variazioni delle rimanenze	-422.436	-435.955	-438.000
	COSTO DEL VENDUTO	-422.436	-435.955	-438.000
A	MARGINE LORDO	235.478	232.727	257.000
5	Altri ricavi e proventi	43.447	45.643	45.000
7	Costi per servizi	-68.738	-71.347	-67.000
8	Costi per godimento di beni di terzi	-2.267	-2.691	-4.000
9	Costi per il personale	-149.160	-130.426	-140.000
10	Ammortamenti e svalutazioni	-16.996	-16.153	-20.000
12	Accantonamenti per rischi	0	0	0
13	Altri accantonamenti	0	0	0
14	Oneri diversi di gestione	-2.787	-2.217	-3.000
B	ALTRI RICAVI E COSTI OPERATIVI	-196.500	-177.191	-189.000
	DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE (A-B)	38.977	55.535	68.000
C	PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	0	0	0
E	PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	247	4.130	0
	UTILE (PERDITA) ANTE IMPOSTE (A1 - B +/- C +/- D +/- E)	39.224	59.665	68.000
20	IMPOSTE SUL REDDITO	0	0	0
	UTILE (PERDITA) NETTO	39.224	59.665	68.000

FARMACIA COMUNALE nr. 4 – Via Europa 7

Voce	Descrizione	2024	Proiezione 31/12/2025	2026
1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni tramite SSN e da banco	2.483.149	2.205.536	2.245.000
1	Ricavi delle vendite dirette a Enti convenzionati	15.315	23.184	20.000
	RICAVI ATTIVITA' CARATTERISTICA	2.498.464	2.228.720	2.265.000
6+11	Acquisti e variazioni delle rimanenze	-1.753.450	-1.607.671	-1.427.000
	COSTO DEL VENDUTO	-1.753.450	-1.607.671	-1.427.000

A	MARGINE LORDO	745.015	621.049	838.000
5	Altri ricavi e proventi	73.204	66.371	75.000
7	Costi per servizi	-351.528	-165.357	-155.000
8	Costi per godimento di beni di terzi	-8.750	-5.915	-9.000
9	Costi per il personale	-298.534	-262.575	-310.000
10	Ammortamenti e svalutazioni	-47.748	-47.319	-52.000
12	Accantonamenti per rischi	0	0	0
13	Altri accantonamenti	0	0	0
14	Oneri diversi di gestione	-6.345	-5.100	-7.000
B	ALTRI RICAVI E COSTI OPERATIVI	-639.702	-419.896	-458.000
	DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE (A-B)	105.313	201.153	380.000
C	PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	0	0	0
E	PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	2.367	5.344	0
	UTILE (PERDITA) ANTE IMPOSTE (A1 - B +/- C +/- D +/- E)	107.680	206.497	380.000
20	IMPOSTE SUL REDDITO	0	0	0
	UTILE (PERDITA) NETTO	107.680	206.497	380.000

SERVIZI CENTRALIZZATI – Via Unica Belgiano 16

Voce	Descrizione	2024	Proiezione 31/12/2025	2026
1	Ricavi delle vendite sito e-commerce	0	393.741	400.000
1	Ricavi delle vendite dirette a Enti convenzionati	1.811	2.442	2.000
	RICAVI ATTIVITA' CARATTERISTICA	1.811	396.183	402.000
6+11	Acquisti e variazioni delle rimanenze	-4.779	-250.029	-342.000
	COSTO DEL VENDUTO	-4.779	-250.029	-342.000
A	MARGINE LORDO	-2.968	146.153	60.000
5	Altri ricavi e proventi	1.972	0	0
7	Costi per servizi	-143.101	-300.309	-300.000
8	Costi per godimento di beni di terzi	-11.511	-10.792	-15.000
9	Costi per il personale	-362.421	-400.318	-385.000
10	Ammortamenti e svalutazioni	-5.199	-10.075	-60.000
12	Accantonamenti per rischi	0	0	0
13	Altri accantonamenti	0	0	0
14	Oneri diversi di gestione	-3.431	-1.836	-5.000
B	ALTRI RICAVI E COSTI OPERATIVI	-523.691	-723.330	-765.000
	DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE (A-B)	-526.659	-577.176	-705.000
C	PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	32.624	14.905	10.000
E	PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	5.750	8.344	0
	UTILE (PERDITA) ANTE IMPOSTE (A1 - B +/- C +/- D +/- E)	-488.284	-553.927	-695.000
20	IMPOSTE SUL REDDITO	0	0	0
	UTILE (PERDITA) NETTO	-488.284	-553.927	-695.000

AGGREGATO AZIENDALE ACF

Voce	Descrizione	2024	Proiezione 31/12/2025	2026
1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni tramite SSN e da banco	5.845.732	5.985.339	6.210.000
1	Ricavi delle vendite dirette a Enti convenzionati	27.761	32.525	27.000
	RICAVI ATTIVITA' CARATTERISTICA	5.873.493	6.017.864	6.237.000
6+11	Acquisti e variazioni delle rimanenze	-3.954.985	-4.033.413	-4.004.000
	COSTO DEL VENDUTO	-3.954.985	-4.033.413	-4.004.000
A	MARGINE LORDO	1.918.508	1.984.451	2.233.000
5	Altri ricavi e proventi	244.924	234.178	240.000
7	Costi per servizi	-767.078	-735.630	-697.000
8	Costi per godimento di beni di terzi	-97.281	-89.169	-101.000
9	Costi per il personale	-1.324.642	-1.289.026	-1.380.000
10	Ammortamenti e svalutazioni	-119.587	-126.780	-257.000
12	Accantonamenti per rischi	0	0	0
13	Altri accantonamenti	0	0	0
14	Oneri diversi di gestione	-19.561	-16.415	-23.000
B	ALTRI RICAVI E COSTI OPERATIVI	-2.083.224	-2.022.842	-2.218.000
	DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE (A-B)	-164.716	-38.391	15.000
C	PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	29.051	11.643	5.000
E	PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	10.374	29.069	0
	UTILE (PERDITA) ANTE IMPOSTE (A1 - B +/- C +/- D +/- E)	-125.291	2.320	20.000
20	IMPOSTE SUL REDDITO	0	0	0
	UTILE (PERDITA) NETTO	-125.291	2.320	20.000

3. Note di commento

Oltre agli effetti di quanto indicato trattando degli investimenti programmati in beni strumentali e in personale, nella elaborazione del conto economico preventivo per l'esercizio 2026 si sono operate stime prudenziali a causa delle tante incertezze che contraddistinguono il presente e l'immediato futuro. Più in dettaglio, si è tenuto conto di quanto segue:

- per quanto riguarda la Farmacia comunale nr. 1, nel corso della pandemia tale punto vendita ha consolidato il proprio ruolo di presidio sanitario presente sul territorio. Ciò è stato possibile anche attraverso l'incremento delle ore di apertura: infatti a partire dal mese di febbraio 2020 la farmacia effettua l'apertura con orario continuato dal lunedì al sabato. Nonostante ciò, nel corso del 2025 si è assistito ad un sensibile calo degli ingressi, dovuto allo spostamento in altre zone della città degli ambulatori dei medici di medicina generale che hanno rappresentato per anni una realtà consolidata all'interno del quartiere. Per il 2026 non sono in progetto manovre che ripristino la situazione precedente, perciò nel bilancio di programmazione si è tenuto conto del calo degli ingressi e parallelamente dei ricavi generati dal SSN.
- per quanto riguarda la Farmacia comunale nr. 2, si è ipotizzato un incremento importante del fatturato, calcolato a partire dalla metà del 2026, generato dall'apertura della nuova sede, nella quale aumenteranno spazio espositivo, assortimento e servizi alla clientela. Parallelamente, il conto economico della F2 risentirà dell'incremento del costo per ammortamento delle migliorie apportate ai nuovi locali e della dotazione della nuova sede (arredi, strumentazione, ecc.)
- per la Farmacia nr.3 è stata fatta una stima di fatturato cauta alla luce dell'andamento che tale farmacia ha avuto negli ultimi anni.
- per la Farmacia nr. 4 si è ritenuto di dover aumentare la previsione di fatturato formulata in sede di stesura del Documento di Programmazione Economica e Finanziaria per il 2025, che ci aspettiamo sia superata nel

2026 come conseguenza del potenziamento dei servizi, del laboratorio galenico e alla messa in campo di attività di marketing mirate

- e) al centro di costo servizi centralizzati a partire dal 2025 sono stati attribuiti i ricavi ed i relativi costi generati dalle vendite del sito on line, questa scelta genera un disallineamento dei dati (ricavi e costi) rispetto al 2024, rendendo non omogeneo il confronto;
- f) per quanto riguarda il margine commerciale lordo (ricavi meno acquisti e variazione delle rimanenze), si è ritenuto di dover differenziare la previsione di detto indicatore per tipologia di ricavi, stimando un margine del 37% del fatturato (che equivale ad un costo del venduto pari al 63%) per le quattro farmacie e un margine del 15% (costo del venduto pari al 85%) per il sito di vendita on line. Tali stime riflettono la direzione nella quale ACF sta procedendo, sia attraverso la riorganizzazione dell'Ufficio Acquisti, sia attraverso l'approntamento, in associazione con le Aziende di San Giuliano Milanese, Peschiera Borromeo, Crema, Cinisello Balsamo, Bresso e Lodi, di una stretta collaborazione che consente da un lato l'ottimizzazione dell'assortimento e dall'altro lo sfruttamento della maggiore forza contrattuale generata dall'operare in rete, con la sottoscrizione di accordi commerciali che garantiscono scontistiche migliorative e sistemi di premialità potenziati rispetto agli anni passati

IL BILANCIO TRIENNALE DI PREVISIONE 2026 – 2027 - 2028

1. Schema di redazione

Il bilancio triennale di previsione per gli esercizi 2026 – 2027 - 2028 è stato redatto in conformità a quanto previsto dallo Statuto e nel rispetto delle disposizioni di cui al Decreto legislativo 18 agosto 2000 nr. 267.

In particolare, tale bilancio è stato predisposto in base allo schema in forma scalare per risultati intermedi utilizzato per il bilancio di previsione annuale per l'esercizio 2026.

Tutti i valori riportati nelle tabelle che seguono sono espressi in moneta di conto (euro), con arrotondamento all'unità.

2. Il bilancio triennale di previsione per gli esercizi 2026 – 2027 - 2028

Ciò premesso, si fornisce di seguito il conto economico consuntivo previsti per il triennio 2026 – 2027 – 2028, cumulativamente per tutti i centri di costo e ricavo (farmacie e servizi centralizzati).

AGGREGATO AZIENDALE ACF

Voce	Descrizione	2026	2027	2028
1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni tramite SSN e da banco	6.210.000	6.269.000	6.356.000
1	Ricavi delle vendite dirette a Enti convenzionati	27.000	27.000	27.000
	RICAVI ATTIVITA' CARATTERISTICA	6.237.00	6.296.000	6.383.000
6+11	Acquisti e variazioni delle rimanenze	-4.004.000	-4.039.000	-4.095.000
	COSTO DEL VENDUTO	-4.004.000	-4.039.000	-4.095.000
A	MARGINE LORDO	2.233.000	2.257.000	2.288.000
5	Altri ricavi e proventi	240.000	245.000	245.000
7	Costi per servizi	-697.000	-697.000	-717.000
8	Costi per godimento di beni di terzi	-101.000	-101.000	-101.000
9	Costi per il personale	-1.380.000	-1.385.000	-1.385.000
10	Ammortamenti e svalutazioni	-257.000	-265.000	-265.000
12	Accantonamenti per rischi	0	0	0
13	Altri accantonamenti	0	0	0
14	Oneri diversi di gestione	-23.000	-23.000	-23.000
B	ALTRI RICAVI E COSTI OPERATIVI	-2.218.000	-2.226.000	-2.246.000
	DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE (A-B)	15.000	31.000	42.000
C	PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	5.000	3.000	3.000
E	PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	0	0	0
	UTILE (PERDITA) ANTE IMPOSTE (A1 - B +/- C +/- D +/- E)	20.000	34.000	45.000
20	IMPOSTE SUL REDDITO	0	0	0
	UTILE (PERDITA) NETTO	20.000	34.000	45.000

3. Note di commento

Oltre agli effetti di quanto indicato trattando degli investimenti programmati in beni strumentali e in personale, nella elaborazione del bilancio triennale di previsione per gli esercizi 2026 – 2027 - 2028 si è tenuto conto di quanto segue:

- a) per quanto riguarda i ricavi delle vendite e delle prestazioni, si è prevista per gli anni 2027 e 2028 una progressione aziendale del 1%, rispetto al dato assunto ai fini del bilancio annuale di previsione per il 2026, di estrema cautela visti gli scenari che il mercato del settore si è trovato a dover affrontare negli ultimi anni

- b) si è altresì confermato per gli anni 2027 e 2028 il margine operativo lordo differenziato a seconda dei punti di vendita, già considerato ai fini del predetto bilancio annuale di previsione per il 2026
- c) si sono infine considerati gli effetti del mantenimento del premio di produttività aziendale, secondo i criteri esposti a commento degli investimenti previsti in personale

CONCLUSIONI

L'Amministratore Unico dell'Azienda Comunale Farmacie – Azienda Speciale del Comune di San Donato Milanese chiede al Consiglio Comunale del Comune di San Donato Milanese di approvare il presente documento programmatico, nel rispetto del combinato disposto di cui agli articoli 3 e 40 del Decreto del Presidente della Repubblica 4 ottobre 1986 nr. 902, dell'articolo 42, secondo comma, lettera a) e dell'articolo 114, ottavo comma del Decreto Legislativo 18 agosto 2000 nr. 267.

L'Amministratore Unico
Dott. Marco Zampieri

Il Direttore generale
Dott.sa Francesca Relli

San Donato Milanese, 17 novembre 2025