



## VERBALE DI DELIBERAZIONE DEL CONSIGLIO COMUNALE

**Numero 31 in data 07/06/2022**

**OGGETTO: DEFINIZIONE, AI SENSI DELL'ART. 19, COMMA 5, DEL D.LGS. N. 175/2016, DEGLI OBIETTIVI ANNUALI E PLURIENNALI 2022-2024 SUL COMPLESSO DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO DELLE SOCIETA' CONTROLLATE.**

L'anno **duemilaventidue** oggi **sette** del mese di **Giugno** alle ore **20:30** nella sala consiliare, convocato dal Sindaco, mediante avvisi scritti e recapitati a norma di legge, si è riunito il Consiglio comunale in seduta pubblica di prima convocazione.

Previo esaurimento delle formalità prescritte dalla normativa vigente, all'appello risultano presenti:

Componente	Presente	Assente	Componente	Presente	Assente
ALGHISI SAMUELE	X		VIVIANI PIERFAUSTO	X	
ZILIOI GABRIELE	X		GENNARI GIAN PIETRO	X	
CARLOTTI NERINA MARIA TERESA	X		MIGLIORATI GIUSEPPE	X	
BISSOLOTTI ANNAMARIA	X		MOSCA FEDERICO	X	
GABANETTI VALENTINA	X		ZUCCHI ALBERTO		X
BERTENI FABIO	X		LORETTI STEFANO		X
RIBOLI MASSIMILIANO	X		CASARO FERRUCCIO	X	
BRUNELLI ETHEL		X	MANTOVANI MARIO	X	
MONTANI CHIARA	X				

Numero totale PRESENTI 14 (\*) – ASSENTI 3

(\*) 13 presenti in aula consiliare e 1 (Gabanetti) in collegamento da remoto via Skype.

Partecipano alla seduta, senza diritto di voto, gli Assessori Comunali esterni: BOSIO FABRIZIO, PRETI GIANDOMENICO, SAVOLDI LILIANA, PELI DIEGO, COMINELLI SERENA (4 presenti in aula consiliare e 1 (Bosio) in collegamento da remoto via Skype).

Assiste alla seduta il Segretario generale, dott.ssa Francesca Travaglino, la quale provvede alla redazione del presente verbale.

Essendo legale il numero degli intervenuti, il dott. Samuele Alghisi – nella sua qualità di Sindaco – assume la presidenza e dichiara aperta la discussione per la trattazione dell'argomento indicato in oggetto.

**Sindaco:** Punto terzo: *“Definizione, ai sensi dell'articolo 19, comma 5, del Decreto Legislativo 175/2016, degli obiettivi annuali e pluriennali 2022/2024 sul complesso delle spese di funzionamento delle società controllate”*. Prego Vicesindaco.

**Vicesindaco Preti:** La proposta di deliberazione al punto 3 riguarda gli obiettivi, che ogni anno dobbiamo aggiornare, per le società partecipate, che riguardano il periodo 2022/2024. Gli aspetti che riguardano i servizi che svolge l'ACM, li abbiamo già affrontati nel precedente Consiglio Comunale, approvando i contratti nuovi, che hanno decorrenza dal 1 luglio 2022 e, quindi, rimangono da approvare gli obiettivi per quanto riguarda l'attività della farmacia comunale. Sono stati inseriti nella proposta di deliberazione alcuni punti, che riguardano la gestione del personale, per fare in modo che vengano gestite correttamente le ferie residue, perché anche in passato abbiamo trovato una situazione di ferie pregresse abbastanza abbondanti, quindi stanno operando per cercare di mettersi in linea con le ferie dei vari anni. Altro punto, il numero 2, è di assicurare che il risultato operativo pro capite riferito al personale, venga allineato con i valori medi del settore farmaceutico. Poi, la gestione corretta del magazzino farmaceutico - e questo sarà facilitato dal fatto che, da alcune settimane, è entrato in funzione il robot che gestisce il magazzino e la distribuzione dei farmaci nel banco vendita - assicurare quindi la gestione corretta del magazzino farmaceutico. Garantire la partecipazione di tutto il personale della farmacia al premio di risultato, questa è una novità che abbiamo inserito da quest'anno, perché precedentemente il premio di risultato veniva riconosciuto solo al direttore di farmacia; da quest'anno, in relazione al bilancio 2022, il premio di risultato, attraverso alcuni indicatori tecnici, verrà riconosciuto anche al vicedirettore e a tutto il personale che opera all'interno della farmacia. Altro obiettivo è quello di ridurre le collaborazioni esterne: recentemente, in mancanza anche di personale, di assunzioni, anche per difficoltà di reperire nuovi farmacisti, venivano fatte collaborazioni esterne, a partita IVA, che hanno un'incidenza maggiore rispetto al personale diretto. Il punto 6 riguarda il rilancio dell'attività del centro estetico, che sappiamo avere dei problemi, delle difficoltà di sostenibilità e, quindi, diamo ancora una possibilità di rilanciare questo servizio, dopodiché, a seguito del bilancio del 2022 valuteremo se rinunciare a questo servizio oppure mantenerlo. Il punto 7 riguarda i verbali dell'assemblea del CDA, che devono essere redatti, sottoscritti e trasmessi al Comune. Il punto 8 riguarda il direttore della farmacia, che avrà l'obbligo, l'onere di confrontarsi costantemente col Consigliere delegato della ACM e, quindi, verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi che sono stati posti. Questi sono, in sintesi, gli obiettivi proposti in questa delibera.

**Sindaco:** Grazie Vicesindaco Preti. Prego Consigliere Mosca.

**Consigliere Mosca (Capogruppo “Uniti per Manerbio Federico Mosca Sindaco”):** Grazie. Volevo chiedere un chiarimento all'Assessore, perché dall'analisi dei due allegati, lo stato di avanzamento degli obiettivi e gli obiettivi prefissati, secondo me c'è una contraddittorietà o, comunque, un passaggio poco chiaro. Nel primo allegato c'è lo stato di avanzamento degli obiettivi, si fa un po' la cronistoria dei dipendenti

della farmacia, quindi criticità dovute alla maternità anticipata e personale che è stato a casa, poi i due bandi per un'assunzione e mantenere costanti – dicono – per quanto riguarda il settore farmacia, gli 8 dipendenti impiegati. Poi, il documento evidenzia però il risultato operativo per addetto, che è il punto critico della gestione, perché la media elaborata - penso - da associazioni di categoria, dice che il risultato operativo per addetto deve essere tra i 50.000 e i 70.000 euro, mentre nella nostra farmacia è poco più di 34.000 euro, quindi molto al di sotto della soglia minima. Se poi andiamo nell'altro documento, cioè dove parliamo degli obiettivi che vogliono perseguire, al punto 2 si parla appunto di verificare l'adeguatezza e l'eventuale esubero del personale, non lo dicono, ma sembra tra le righe che, appunto, si voglia fare una rivisitazione della forza lavoro impiegata, per poi andare a rispettare il target del risultato operativo pro-capite, che è molto al di sotto. Quindi non riesco a comprendere, visto che era già stato oggetto di un altro Consiglio Comunale, il budget per le assunzioni del personale che sono ancora in corso, perché un'assunzione dovrebbe essere a giugno di quest'anno, se non sbaglio, e poi una valutazione, uno studio di fattibilità, se la forza lavoro impiegata è in eccesso, quando si sono appena fatte le assunzioni...

**Consigliere Casaro (Capogruppo “Civici della Lega Manerbio”):** Alla luce del magazzino automatico.

**Consigliere Mosca (Capogruppo “Uniti per Manerbio Federico Mosca Sindaco”):** ... alla luce, oltretutto, dell'acquisto del magazzino automatico, che in previsione dovrebbe comportare un'ulteriore riduzione, però questo è un di più, proprio visto che stiamo votando gli obiettivi che l'ACM si propone di perseguire in ambito di settore farmacologico, secondo me appunto c'è una contraddittorietà, oltre -ripeto poi - a una programmazione, quindi l'allegato B, che contiene gli obiettivi che si intendono perseguire, secondo me molto generico.

**Vicesindaco Preti:** Intanto volevo dire che, per trasparenza, è stato allegato lo stato di avanzamento degli obiettivi fissati con la precedente delibera del 2021, per avere cognizione di com'è l'andamento, non era un obbligo inserirlo nei nuovi obiettivi e, quindi, sono stati evidenziati le criticità e i problemi che l'ACM, nel settore farmacia, ha in questo momento e questa era la relazione prodotta dal CDA della ACM, firmata dal Presidente. Quello che invece approviamo noi oggi sono gli obiettivi che noi, come Amministrazione, conferiamo ad ACM. È stata una fase nuova di sviluppo e di scommessa, che tutti insieme abbiamo elaborato e discusso, che è stata appunto quella del nuovo robot, che non solo dovrebbe migliorare i tempi di immagazzinamento e distribuzione del prodotto, ma consentire anche una corretta gestione per quanto riguarda le scadenze, i prodotti che sono stati tolti dal commercio e, quindi, una corretta gestione affinché ogni giorno si possano conoscere i prodotti che sono in magazzino. Oltre a questo, è stato acquistato anche un distributore che, nei prossimi giorni, verrà installato, per la distribuzione di prodotti e parafarmaci all'esterno. C'è stato un impegno finanziario per l'acquisto di nuovi ambulatori e, quindi, è necessario avere del personale maggiormente numeroso rispetto all'attuale, per allargare gli orari di apertura che, fino a adesso, non era stato possibile appunto per la mancanza del corretto personale. Il nostro obiettivo è che dobbiamo raggiungere i risultati e verificare che ci sia corrispondenza, in questa fase transitoria sembra una

contraddizione nel leggerlo, ma non si può gestire l'orario continuato com'è stato richiesto se non hai del personale, quindi è stato giusto assumerlo e metterlo alla prova, con l'obiettivo di raggiungere quanto è stato chiesto.

**Sindaco:** Grazie. Altre domande, interventi? Prego Consigliere Riboli.

**Consigliere Riboli (gruppo “Patto Civico per Alghisi Sindaco”):** Coerentemente con il lavoro di razionalizzazione che è stato fatto sulle società partecipate, che ha preso avvio da ormai un decennio e che ha portato a incorporare Farma in ACM e ad avere quindi questa, cioè ACM, come unica società interamente controllata dal Comune, in continuità con il lavoro di revisione dei contratti in essere con ACM relativi ai servizi prestati, che siamo andati ad approvare nel precedente Consiglio, io apprezzo il lavoro di efficientamento intrapreso rispetto alla gestione del servizio farmacia. Ho provato a fare una serie di riflessioni rispetto proprio al servizio farmacia, è ormai provato che le farmacie comunali costituiscono uno dei player riconosciuti di maggiore interesse all'interno della filiera del farmaco, ma non dobbiamo dimenticare che questa presenza nucleare capillare delle farmacie nel territorio, nasce da una concessione pubblica che ha un preciso scopo, ovvero quello di tutelare la salute di tutti i cittadini. Ho fatto un'ulteriore riflessione sulla figura del farmacista, che non è sicuramente equiparabile a quella di un commerciante, ma, soprattutto in quest'ultimo periodo, sta acquisendo sempre più il ruolo di un vero e proprio caregiver per il paziente, cioè sempre più spesso non è sufficiente dispensare il farmaco di turno, ma il paziente si rivolge al farmacista, quale consulente autorevole per tutte quelle questioni relative alla salute, al benessere nella vita quotidiana e, quindi, non solo nella malattia. Si conferma dunque il ruolo sociale che la farmacia riveste, che non deve limitarsi a fornire farmaci, ma deve erogare servizi al cittadino. Tale funzione non deve però andare in contrasto con la capacità di fare utili, che è tipico, è necessario per una società che possa dirsi sana. Questo obiettivo lo si persegue, a mio avviso, attraverso una razionalizzazione e migliore gestione dei costi, sia delle merci che del personale, ma anche valorizzando e incentivando il capitale umano e promuovendo e sviluppando solo quei servizi che rispondono realmente ai bisogni della comunità. Io ritengo che gli obiettivi assegnati, se monitorati costantemente, revisionati qualora necessario, vadano nella giusta direzione, garantendo un dialogo e un confronto continuo con la nostra Amministrazione.

**Sindaco:** Grazie. Prego Consigliere Casaro.

**Consigliere Casaro (Capogruppo “Civici della Lega Manerbio”):** Innanzitutto volevo ringraziare l'Assessore di competenza, il Vicesindaco Preti, perché, come ha sottolineato, per trasparenza ci ha anche fornito la documentazione prodotta da ACM e io lo inviterei a proseguire su questa strada anche per altri argomenti. Per quanto riguarda gli obiettivi che l'Amministrazione ha posto ad ACM, sono obiettivi chiaramente condivisibili, condivisi anche in Commissione, anche se sottolineerei quello che poi è emerso in Commissione, cioè che il personale della farmacia che ha contatto diretto con il pubblico, ci si auspica che abbia dei metodi un po' più cordiali e urbani verso l'utenza. Questi obiettivi sono condivisibili, quindi io resto

alla finestra e mi asterrò, per vedere poi i risultati e mi auguro che l'Assessore ci porti a conoscenza dei progressi o eventualmente dei risultati raggiunti o meglio degli obiettivi raggiunti dalla società e quelli che sono stati declamati in questo Ordine del Giorno.

**Sindaco:** Bene, grazie. Anch'io ringrazio tutti quanti i Consiglieri per il lavoro fatto attorno al tema della farmacia, e anche il Vicesindaco, per l'impegno che ha messo nel tentare di formulare un'ipotesi di tenuta della società, ma anche relativa alla gestione di ACM. Ritengo che abbia ragione il Consigliere Riboli, quando dice che una farmacia comunale è comunque un presidio territoriale importante, noi abbiamo molto discusso anche all'interno della maggioranza di quale dovesse essere il ruolo della farmacia all'interno di ACM, per conto del Comune, per i servizi da dover svolgere sul territorio. Abbiamo avuto una discussione serrata, perché a fronte della sostenibilità della società, c'era da tentare di capire quali fossero i servizi che meglio rispondessero alle esigenze del territorio. Ricordo che la nostra farmacia comunale, in un Comune come il nostro, che ha anche la presenza dell'Ospedale, ha reso, nel 2021, 4.500 prestazioni gratuite a favore della cittadinanza, ognuna delle quali ha rappresentato un costo per la società e sulla quale noi abbiamo però avvallato, come spirito, la possibilità di poter andare ad eseguirla, perché in quel momento c'erano grandissimi bisogni. Hanno dato, per conto dell'Ospedale, farmaci salvavita; hanno comunque dato dei presidi presso la popolazione, che sono stati di grande importanza e anche fatto da mediazione rispetto alla possibilità di poter accedere a dei servizi che prima erano gestiti dal Distretto, che oggi non abbiamo più sul territorio. Quindi, è un presidio veramente importante per la comunità, io spero che in futuro venga conservato, poi, ovviamente, sarà ulteriormente variato il Piano laddove ci fosse bisogno, l'ha già detto anche il Consigliere Riboli, ma l'intento è quello di renderla sempre fruibile come un servizio a 360° per la popolazione. Quindi, anche l'inserimento del robot, che dovrebbe liberare risorse a vantaggio di questi ulteriori servizi, credo che sia veramente un investimento e terremo monitorato che funzioni in questo modo, che abbia questo tipo di scopo. Ritengo che il lavoro complessivo abbia voluto conseguire questo tipo di risultati e, quindi, ringrazio anche chi ci ha lavorato in modo concreto, stando sul pezzo, perché ovviamente sono le singole persone che si mettono a disposizione per fare questi progetti. Se non ci sono altri interventi pongo in votazione, prego.

**Segretario Comunale - dott.ssa Travaglino:** Come prima, Consigliere Gabanetti?

**Consigliere Gabanetti (gruppo "Patto Civico per Alghisi Sindaco"):** Favorevole.

**Sindaco:** Per tutti i Consiglieri in sala: favorevoli?

**Segretario Comunale - dott.ssa Travaglino:** 11.

**Sindaco:** Contrari? Nessuno. Astenuti?

**Segretario Comunale - dott.ssa Travaglino:** 3.

**Sindaco:** Per l'immediata eseguibilità: Consigliere Gabanetti?

**Consigliere Gabanetti (gruppo “Patto Civico per Alghisi Sindaco”):** Favorevole.

**Sindaco:** Per tutti i Consiglieri in sala: favorevoli?

**Segretario Comunale - dott.ssa Travaglino:** 11.

**Sindaco:** Contrari? Nessuno. Astenuti?

**Segretario Comunale - dott.ssa Travaglino:** 3.

**Sindaco:** Come prima, grazie.

*Successivamente, esauritasi la discussione in merito all'argomento, specificato che la registrazione audio della seduta è pubblicata, ai sensi dei vigenti regolamenti del Consiglio comunale, sul sito internet istituzionale, unitamente alla relativa trascrizione, per almeno 90 giorni,*

## **IL CONSIGLIO COMUNALE**

**PREMESSO CHE** il decreto legislativo 16 agosto 2016, n. 175, prevede all'art. 19, comma 5, che:

*“Le amministrazioni pubbliche socie fissano, con propri provvedimenti, obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, delle società controllate, anche attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale e tenuto conto di quanto stabilito all'articolo 25, ovvero delle eventuali disposizioni che stabiliscono, a loro carico, divieti o limitazioni alle assunzioni di personale, tenendo conto del settore in cui ciascun soggetto opera”;*

### **DATO ATTO CHE:**

- a seguito del processo di razionalizzazione delle società partecipate, ACM Srl, dopo avere incorporato Farma Srl, ex società di gestione della Farmacia comunale, è rimasta l'unica società interamente controllata dal Comune di Manerbio;
- la suddetta fusione comporta un processo di ristrutturazione delle attività e delle conseguenti spese gestionali, in parte già in corso, ma che necessita di essere proseguito sulla base di linee guida chiare da impartire alla società controllata;

**CONSIDERATO CHE**, in esecuzione delle disposizioni normative richiamate in premessa, questo Consiglio intende fornire alla propria controllata specifici obiettivi in tema di spese del personale e, più in generale, di spese di funzionamento;

**VISTE** le proprie deliberazioni:

- n. 29 del 16/06/2021, con la quale sono stati definiti e approvati gli obiettivi annuali e pluriennali sul complesso delle spese di funzionamento della società controllata ACM Srl, e le relative linee guida contenute nell'allegato "A" alla deliberazione stessa;
- n. 48 del 29/11/2021, avente ad oggetto "Atto di indirizzo per investimenti ACM s.r.l.", con la quale:
  - è stato autorizzato l'acquisto di un immobile di 190 mq da adibire ad ambulatori medici, sito nei pressi della farmacia comunale, al primo piano del complesso commerciale "Europalace" (NCT 25, mappale 801, sub 24) in cui è collocata anche la farmacia;
  - è stato raccomandato l'adeguamento degli orari di apertura e chiusura della farmacia comunale agli orari di apertura e chiusura degli ambulatori medici;
  - è stata raccomandata l'attivazione del servizio di somministrazione dei tamponi salivari Covid;

**DATO ATTO CHE:**

- con propria lettera, protocollo n. 8596 del 31/03/2022, il Responsabile dell'Area Finanziaria ha chiesto ad ACM Srl di inviare una relazione sullo stato di avanzamento degli obiettivi posti dal Consiglio comunale con la deliberazione n. 29 del 16/06/2021, sopra richiamata;
- con propria lettera, ns. protocollo n. 10270/2022 del 15/04/2022, ACM Srl ha presentato la relazione richiesta, da cui emerge che sono stati conseguiti, tra quelli stabiliti, gli obiettivi esposti **nell'allegato "A"** alla presente deliberazione;
- nell'ambito degli obiettivi conseguiti, vale la pena citare i seguenti:
  - a) Acquisto Immobile adiacente alla Farmacia ad uso ambulatori al valore risultante da una nuova perizia tecnica (sensibilmente inferiore a quella precedente) con contestuale accensione di un nuovo mutuo bancario a condizioni favorevoli di mercato rispetto al mutuo precedente (estinto) legato all'immobile;
  - b) Riduzione dei costi relativi alle consulenze esterne (obiettivo perseguito mediante interruzione consensuale del rapporto di consulenza amministrativa con Ex Amministratore);
  - c) Verifica dell'adeguatezza o dell'eventuale esubero del personale in organico rispetto al volume di affari della Farmacia e alle concrete necessità di servizio alla clientela, avvalendosi a tal fine di eventuali dati statistici forniti dalle associazioni di categoria ed effettuando raffronti con Farmacie di analoghe dimensioni;
  - d) Cessazione delle sponsorizzazioni a terzi per eventi con oneri a carico della Società;

**CONSIDERATO CHE**, alla luce della verifica del conseguimento parziale di alcuni degli obiettivi, posti con la deliberazione C.C. n. 29 del 16/06/2021, e delle motivazioni relative al mancato raggiungimento di alcuni degli obiettivi stessi (come rilevabile dall'allegato "A" sopra richiamato), si rende opportuno

specificare gli obiettivi il cui raggiungimento si ritiene ancora attuale e strategico, nonché eventuali nuovi obiettivi eventualmente emersi in sede di aggiornamento, riportando gli stessi nell'**allegato "B"** alla presente deliberazione;

**VISTI:**

- il T.U. delle leggi sull'ordinamento degli EE.LL., approvato con D.Lgs. 267/2000;
- il D.Lgs. 118/2011 e successive modificazioni ed integrazioni;
- il Regolamento di Contabilità ad oggi vigente;
- lo Statuto Comunale;

**ACQUISITI:**

- il parere di regolarità tecnica, espresso ai sensi dell'art. 49, comma 1, del D.Lgs. n. 267/2000, Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli Enti locali, dal Responsabile dell'Area Economico Finanziaria, dott. Vincenzo Vecchio;
- il parere di regolarità contabile, espresso ai sensi dell'art. 49, comma 1, del D.Lgs. n. 267/2000, Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli Enti locali, dal Responsabile dell'Area Economico Finanziaria, dott. Vincenzo Vecchio;

**TUTTO** ciò premesso e considerato;

**CON** voti favorevoli 11, contrari 0, astenuti 3 (Mosca, Casaro, Mantovani), espressi nelle forme di legge dai 14 Consiglieri presenti e votanti,

**DELIBERA**

**PER LE MOTIVAZIONI** espresse in premessa e in parte narrativa, che qui si intendono riportate e trascritte,

- 1) **DI PRENDERE ATTO** degli obiettivi raggiunti dalla Società ACM s.r.l., rispetto a quelli posti con delibera C.C. n. 29 del 16/06/2021, e riportati nell'**allegato "A"** alla presente deliberazione;
- 2) **DI APPROVARE** gli obiettivi annuali e pluriennali sul complesso delle spese di funzionamento delle società controllate per il triennio 2022-2024, di cui all'**allegato "B"** alla presente deliberazione;
- 3) **DI PUBBLICARE** la presente deliberazione sul sito internet del Comune;
- 4) **DI TRASMETTERE** copia della presente deliberazione alla società comunale ACM Srl;

**SUCCESSIVAMENTE,**

**IL CONSIGLIO COMUNALE**

**CON** voti favorevoli 11, contrari 0, astenuti 3 (Mosca, Casaro, Mantovani), espressi nelle forme di legge dai 14 Consiglieri presenti e votanti,

**DELIBERA**

**DI DICHIARARE** il presente provvedimento immediatamente eseguibile, ai sensi dell'art. 134, comma 4, del D.Lgs. 18.08.2000, n. 267 e ss.mm.ii., Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli Enti locali, ai fini di rendere più tempestiva l'attività degli uffici.

Letto, confermato e sottoscritto.

Il Presidente  
dott. Samuele Alghisi

Il Segretario generale  
dott.ssa Francesca Travaglino

---

**[ X ] Deliberazione dichiarata immediatamente eseguibile ai sensi dell' art. 134, comma 4, del D.lgs. n. 267/2000 e ss.mm.ii.**

La presente deliberazione diverrà esecutiva ad ogni effetto di legge il ventiseiesimo giorno dalla data di pubblicazione, ai sensi dell'art. 134, comma 3, del D.lgs. n. 267/2000 e ss.mm.ii.

Il Segretario generale  
dott.ssa Francesca Travaglino

---

**Documento informatico sottoscritto con firma digitale ai sensi dell'art.24 del D.lgs. n.82/2005 e ss.mm.ii.**

## Contrassegno Elettronico

TIPO

QR Code

IMPRONTA (SHA-256): 1e9d356fab4ffc2a53d6a63ab5b52af26ea21b77406d9baad94a7b8653ffc52d

### Firme digitali presenti nel documento originale

Francesca Travaglino  
SAMUELE ALGHISI

### Dati contenuti all'interno del Contrassegno Elettronico

Delibera di Consiglio N.31/2022

Data: 07/06/2022

Oggetto: DEFINIZIONE, AI SENSI DELL'ART. 19, COMMA 5, DEL D.LGS. N. 175/2016, DEGLI OBIETTIVI ANNUALI E PLURIENNALI 2022-2024 SUL COMPLESSO DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO DELLE SOCIETA' CONTROLLATE.



Ai sensi degli articoli 23-bis e 23-ter del d.lgs.vo n. 82/2005 e s.m.i., si attesta che il presente documento, estratto in automatico dal sistema gestione documentale del COMUNE DI MANERBIO, è conforme al documento elettronico originale, predisposto e conservato in conformità alle regole tecniche di cui all'articolo 71.

### Credenziali di Accesso per la Verifica del Contrassegno Elettronico



URL: [http://www.timbro-digitale.it/GetDocument/GDOCController?qrc=a00832beae317ff6\\_p7m&auth=1](http://www.timbro-digitale.it/GetDocument/GDOCController?qrc=a00832beae317ff6_p7m&auth=1)

ID: a00832beae317ff6



**DEFINIZIONE, AI SENSI DELL'ART. 19, COMMA 5, DEL D.LGS. N. 175/2016,**  
**OGGETTO: DEGLI OBIETTIVI ANNUALI E PLURIENNALI 2022-2024 SUL COMPLESSO**  
**DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO DELLE SOCIETA' CONTROLLATE**

---

**PARERE DI REGOLARITÀ TECNICA**

(Art. 49, comma 1 del D.lgs 18.08.2000 n.267 e ss.mm.ii.)

Il Responsabile dell' AREA ECONOMICO FINANZIARIA, ai sensi dell'art. 49, comma 1, del D.lgs. 18.08.2000 n. 267 e ss.mm.ii., esprime parere favorevole di regolarità tecnica attestante la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa.

Eventuali note o prescrizioni:

Manerbio, 01/06/2022

**Il Responsabile**

*Vincenzo Vecchio*

---

**Documento informatico sottoscritto con firma digitale ai sensi dell'art.24 del D.lgs. n.82/2005 e ss.mm.ii.**

## Contrassegno Elettronico

TIPO

QR Code

IMPRONTA (SHA-256): 2166bcaa24b14a4335b8be042c44f5251a94ad09e07ad0edc03708290d546ea6

**Firme digitali presenti nel documento originale**

Vincenzo Vecchio

### Dati contenuti all'interno del Contrassegno Elettronico

Delibera di Consiglio N.31/2022

Data: 07/06/2022

Oggetto: DEFINIZIONE, AI SENSI DELL'ART. 19, COMMA 5, DEL D.LGS. N. 175/2016, DEGLI OBIETTIVI ANNUALI E PLURIENNALI 2022-2024 SUL COMPLESSO DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO DELLE SOCIETA' CONTROLLATE.



Ai sensi degli articoli 23-bis e 23-ter del d.lgs.vo n. 82/2005 e s.m.i., si attesta che il presente documento, estratto in automatico dal sistema gestione documentale del COMUNE DI MANERBIO, è conforme al documento elettronico originale, predisposto e conservato in conformità alle regole tecniche di cui all'articolo 71.

### Credenziali di Accesso per la Verifica del Contrassegno Elettronico



URL: [http://www.timbro-digitale.it/GetDocument/GDOCController?qrc=98568ca562b38cc6\\_p7m&auth=1](http://www.timbro-digitale.it/GetDocument/GDOCController?qrc=98568ca562b38cc6_p7m&auth=1)

ID: 98568ca562b38cc6



**DEFINIZIONE, AI SENSI DELL'ART. 19, COMMA 5, DEL D.LGS. N. 175/2016,**  
**OGGETTO: DEGLI OBIETTIVI ANNUALI E PLURIENNALI 2022-2024 SUL COMPLESSO**  
**DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO DELLE SOCIETA' CONTROLLATE**

---

**PARERE DI REGOLARITÀ CONTABILE**

(Art. 49, comma 1 del D.lgs 18.08.2000 n. 267 e ss.mm.ii.)

Il Responsabile dell'Area Economico Finanziaria, ai sensi dell'art.49, comma 1, del D.lgs. 18.08.2000 n. 267 e ss.mm.ii., esprime parere favorevole di regolarità contabile.

Eventuali note o prescrizioni:

Manerbio, 01/06/2022

**Il Responsabile**

dott. Vincenzo Vecchio

---

**Documento informatico sottoscritto con firma digitale ai sensi dell'art.24 del D.lgs. n.82/2005 e ss.mm.ii.**

## Contrassegno Elettronico

TIPO

QR Code

IMPRONTA (SHA-256): e6a6728431a8c9e7fd203fe1806eb4ee045986a320a6046cb76c4f4cffe0b09

**Firme digitali presenti nel documento originale**

Vincenzo Vecchio

### Dati contenuti all'interno del Contrassegno Elettronico

Delibera di Consiglio N.31/2022

Data: 07/06/2022

Oggetto: DEFINIZIONE, AI SENSI DELL'ART. 19, COMMA 5, DEL D.LGS. N. 175/2016, DEGLI OBIETTIVI ANNUALI E PLURIENNALI 2022-2024 SUL COMPLESSO DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO DELLE SOCIETA' CONTROLLATE.



Ai sensi degli articoli 23-bis e 23-ter del d.lgs.vo n. 82/2005 e s.m.i., si attesta che il presente documento, estratto in automatico dal sistema gestione documentale del COMUNE DI MANERBIO, è conforme al documento elettronico originale, predisposto e conservato in conformità alle regole tecniche di cui all'articolo 71.

### Credenziali di Accesso per la Verifica del Contrassegno Elettronico



URL: [http://www.timbro-digitale.it/GetDocument/GDOCController?qrc=87788ae7baea26b1\\_p7m&auth=1](http://www.timbro-digitale.it/GetDocument/GDOCController?qrc=87788ae7baea26b1_p7m&auth=1)

ID: 87788ae7baea26b1

A.C.M. Srl  
Prot. N. 00068/2022  
Data 14/04/2022 - PARTENZA



SRL  
Società soggetta all'attività di direzione  
e coordinamento del Comune di Manerbio

**Spett.le**  
**COMUNE DI MANERBIO**  
**Ufficio Ragioneria**  
**Dr. Marchiori Rossano**

**e p.c.**

**Assessore alle Partecipate**  
**Preti Gian Domenico**

**OGGETTO: Stato di avanzamento degli obiettivi stabiliti con delibera consigliere n.29 del 16/06/2021**

<b>E</b>
<b>COMUNE DI MANERBIO</b>
<b>COPIA CONFORME ALL'ORIGINALE DIGITALE</b>
Protocollo N. 0010270/2022 del 15/04/2022
Firmatario: PIER ANTONIO BULGARI

In riferimento a quanto stabilito in oggetto, siamo con la presente ad indicare punto per punto i risultati raggiunti, nel limite delle possibilità temporali di 1 solo esercizio ed eventuali criticità rilevate.

**Ramo farmaceutico**

**1. Contenimento dei costi del personale e dinamica occupazionale**

**Punti a) b) g)**

L'anno 2021 è risultato un anno un po' complesso per la dinamica occupazionale in quanto se da una parte, si era già previsto in fase di stesura di budget una riduzione del costo del personale rispetto agli anni precedenti per effetto della maternità della direttrice, si è assistito ad eventi non prevedibili che hanno riguardato principalmente:

- N. 1 dipendente in maternità anticipata
- N. 1 dipendente dimissionario che ricopriva anche le vesti di Vice Direttore

Per effetto di ciò, già a metà anno, la farmacia si è trovata con n.2 dipendenti in meno rispetto alle 5 persone fisse e ciò ha comportato:

- ❖ Impiego costante di collaboratori a P.IVA
- ❖ Quasi impossibilità ad applicare la politica tanto voluta dal Cda di far fruire le ferie residue e relative ad annualità pregresse, soprattutto per i 3 collaboratori farmacisti.

A fronte di questo si è proceduto ad effettuare un primo bando per la selezione di collaboratore farmacista per sostituzione di maternità ma i 3 partecipanti alla fine hanno tutti rinunciato. Successivamente, visto la fase molto critica e la difficoltà che incontrava il personale della farmacia, si è deciso di optare per un bando a tempo indeterminato, più appetibile rispetto ad un contratto a termine, visto, soprattutto la grossa difficoltà a reperire sul mercato del lavoro i farmacisti.



Società soggetta all'attività di direzione  
e coordinamento del Comune di Manerbio

Ad oggi la situazione si è ulteriormente aggravata dalle dimissioni di un'altra farmacista che dal 05/04/2022 non presta più attività lavorativa.

Le misure di intervento fatte dal CDA per sopperire alla carenza di personale hanno riguardato:

- Assunzione di n.1 collaboratore farmacista full-time a tempo indeterminato vincitore del bando, che arriverà il 15/05/2022
- Assunzione della 2° in graduatoria che se accetta la proposta arriverà per la fine di giugno.

L'assunzione delle 2 persone non altera la media dei dipendenti del ramo farmaceutico degli ultimi 2 anni (8 dipendenti anno 2020 e 2021) e a livello economico l'assunzione diretta di dipendenti è sicuramente più vantaggiosa che avvalersi di collaboratori a P.IVA, molto più onerosi. Se prendiamo i dati del bilancio al 31/12/2021 il costo dei collaboratori a P.IVA è stato di €. 37.161,00.= considerando una media oraria tra i 33,00 ed i 37,00 €/h., le ore lavorate sono state circa 1.061 contro le circa 1.800 che mediamente fa in 1 anno un dipendente che costa dai 42.000 ai 49.000 €/annui. Il farmacista dipendente è anche garante di fiducia e di punto di riferimento per il cliente rispetto ad una P.IVA che sistematicamente ruota settimanalmente.

#### **Punti c) d)**

Di seguito si analizzano gli indici di produttività della forza-lavoro in farmacia (fonte: Piazza Pitagora – Studio Bagigalupo Lucidi – consulenti contabili farmacie italiane) sui dati di bilancio al 31/12/2021:

#### **1 – fatturato medio per addetto (comprese le P.IVA)**

Fatturato €. 2.198.209,80 / n. medio addetti 7,60 = 289.238,13

Considerando che il valore di riferimento per le farmacie è compreso tra i 250.000 e i 300.000€ di fatturato annuo, il dato è in linea.

#### **2 – risultato operativo per addetto**

Risultato operativo\* €. 260.957,63 / n. medio addetti 7,60 = 34.336,53

\* tra i costi non è stato considerato il canone di gestione dato al Socio

Il valore di riferimento delle farmacie è compreso tra i 50.000 e i 70.000 e quindi nel nostro caso il valore determinato risulterebbe al momento sotto la soglia minima.



SRL  
Società soggetta all'attività di direzione  
e coordinamento del Comune di Manerbio

### **3 - rapporto beni strumentali e n. addetti**

Materiali e Immateriali €. 345.997,00 / n. addetti 7,60 = 45.525,93

Questo indice, estremamente significativo, determina l'ammontare delle spese da sostenere per gli investimenti strutturali della farmacia. Essendo il valore di riferimento compreso tra 20.000 e 40.000€ il dato risulta al di sopra del range, in quanto tiene conto degli investimenti in corso nell'anno 2021.

Al fine di poter elaborare degli indici statistici più pertinenti il CdA ha chiesto l'assistenza di un esperto analista del settore farmaceutico (CEF). I risultati di questa analisi saranno disponibili nel prossimo periodo.

In data 12/04/2022 la direttrice ha rassegnato le proprie dimissioni e il suo ultimo giorno di lavoro sarà il 14/07/2022. Allo stato delle cose l'organico della farmacia sarà così formato:

n. 4 farmaciste (n.2 nuove assunzioni, n.1 rientro maternità il 21/09, n.1 già in organico)  
n. 1 magazziniera  
n. 1 addetta cosmesi  
n. 1 estetista

Il CdA dovrà a questo punto trovare la farmacista disposta ad assumere il ruolo di direttore e ciò comporterà una riduzione del costo del personale dipendente in quanto è volontà del CDA reinserire un "premio produttività", non più fisso, ma basato sugli obiettivi raggiunti che andrà a beneficio oltre che al direttore anche alle altre dipendenti.

### **Punti e) f)**

Il centro estetico della farmacia, nato come supporto al centro oncologico deve essere visto in chiave etica e non come mero esercizio commerciale. La sua finalità, soprattutto se supportata e condivisa anche dal Socio, deve superare gli aspetti prettamente economici/commerciali e basarsi su aspetti etici-sociali che il servizio può apportare alla cittadinanza. La volontà è quella, in previsione anche della prossima apertura del Centro Oncologico presso l'ospedale, di riallacciare i rapporti e reinstaurare il percorso iniziato anni fa e poi interrotto per il trasferimento del primario dell'oncologia presso un'altra struttura. Anche la gestione del 2021 presenta una perdita di gestione, ma gli interventi fatti hanno portato ad un incremento sostanziale di fatturato che da 20.793,61€ del 2020 passa ad €. 31.292,46 e si sta procedendo con l'inserimento di nuovi servizi in modo da fidelizzare la clientela. In merito a tale punto si rimanda al verbale del CDA del 07/03/2022

Il reparto cosmesi-profumeria non rileva invece nessun tipo di criticità, in quanto ha sempre garantito un costante afflusso sia in termini di fatturato che di cassa.

Di seguito consuntivo dei 2 Centri di costo



SRL  
Società soggetta all'attività di direzione  
e coordinamento del Comune di Manerbio

## ESTETICA

CONTO ECONOMICO	AL 31/12/2021	31/12/2020
RICAVI CENTRO ESTETICO	€ 31.292,46	€ 20.793,61
<b>RICAVI</b>	<b>€ 31.292,46</b>	<b>€ 20.793,61</b>
Acquisto materiale estetica	€ 5.165,68	€ 5.777,62
Lavaggio e sanificazione	€ 341,60	€ 263,90
Giornate beauty	€ 3.043,20	
<b>COSTI VARIABILI</b>	<b>€ 8.550,48</b>	<b>€ 6.041,52</b>
<b>Margine di Contribuzione</b>	<b>€ 22.741,98</b>	<b>€ 14.752,09</b>
Canoni leasing	€ 6.546,84	€ 3.490,90
Canone affidamento gestione	€ 2.190,47	€ 1.039,68**
Personale	€ 32.456,62	€ 31.455,15
<b>COSTI FISSI SPECIFICI</b>	<b>€ 41.193,93</b>	<b>€ 35.985,73</b>
<b>Margine Operativo Lordo</b>	<b>-€ 18.451,95</b>	<b>-€ 21.233,64</b>
COMMISSIONI PAGODILL	€ 110,89	€ -
<b>AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI</b>	<b>€ 110,89</b>	<b>€ -</b>
<b>Reddito Ante Imposte</b>	<b>-€ 18.562,84</b>	<b>-€ 21.233,64</b>

\*\* Canone gestione al 5%

Si ricorda che la prima parte dell'anno il servizio ha risentito della chiusura legata al COVID

## PROFUMERIA

CONTO ECONOMICO	AL 31/12/2021
RICAVI	€ 162.980,28
<b>RICAVI</b>	<b>€ 162.980,28</b>
Acquisto beni	€ 65.062,68
<b>COSTI VARIABILI</b>	<b>€ 65.062,68</b>
<b>Margine di Contribuzione</b>	<b>€ 97.917,60</b>
Canone affidamento gestione	€ 11.408,62
Personale	€ 31.307,79
<b>COSTI FISSI SPECIFICI</b>	<b>€ 42.716,41</b>
<b>Margine Operativo Lordo</b>	<b>€ 55.201,19</b>
Amm.to Immobilizzazioni Immateriali/Materiali	€ -
<b>AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI</b>	<b>€ -</b>
<b>Reddito Ante Imposte</b>	<b>€ 55.201,19</b>

Si segnala che il personale estetica e profumeria durante l'anno supporta anche il magazzino e gli altri servizi generali della farmacia



SRL  
Società soggetta all'attività di direzione  
e coordinamento del Comune di Manerbio

## 2. Gestione del magazzino farmaceutico

Nel corso del 2021 si è prestata particolare attenzione agli acquisti e alla gestione delle scorte di magazzino, tant'è, che il differenziale dovuto al calo del fatturato è stato "coperto" con la riduzione proporzionale degli acquisti.

Sicuramente l'installazione del magazzino robotizzato garantirà una gestione più oculata delle scorte in quanto permetterà di gestire correttamente le scadenze e i relativi smaltimenti. In fase di installazione del robot si procederà a fare una puntuale rendicontazione del magazzino.

Tali obiettivi saranno sicuramente maggiormente realizzabili nell'esercizio 2022.

Con l'affidamento del bando di gara dei farmaci si sono eliminati gli oneri finanziari sulle dilazioni di pagamento garantendo un risparmio annuo di circa 10.000€

## 3. Gestione locale in uso agli ambulatori medici

## 4. Investimenti

## 5. Acquisto immobile adiacente la farmacia

Nel corso dei primi mesi del 2022 si sono predisposti i 2 atti di acquisto immobili che garantiranno la presenza di 8 medici di base + 2 segretarie. Il mutuo è stato stipulato con BPER Banca al tasso del 1,80% con durata di 12 anni. Le locazioni attive, oltre a garantire la copertura del mutuo, creeranno indotto alla farmacia che vedrà aumentare sostanzialmente il fatturato.

I dati del 2021 hanno accertato che il 52% del fatturato relativo alle ricette mediche proviene dai medici di base a fianco.

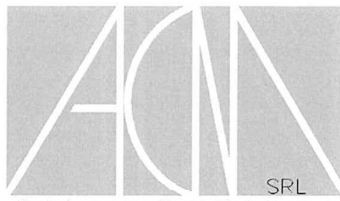
Il magazzino robotizzato, che verrà installato alla fine del mese di Aprile, beneficia del credito di imposta 4.0; il 50% del valore verrà recuperato tramite compensazione di tributi e contributi. L'amministrazione è già in possesso di un conto economico per la sostenibilità dell'investimento.

## OBIETTIVI GENERALI

**Sponsorizzazioni:** durante la gestione ACM si è provveduto a cessare tutti i contratti ex Far.Ma in essere con sia con i giornali che con il cinema e azzerando totalmente anche gli eventi.

Nel corso del 2020 e 2021 non abbiamo quindi nessun costo a bilancio in merito a pubblicità e sponsorizzazioni.

Nel corso del 2022, in occasione dell'installazione del robot e del restyling della farmacia, al fine di dare ampia risonanza a tali importanti investimenti a favore di tutta la cittadinanza, si sta predisponendo una campagna pubblicitaria tramite Abaco e all'acquisto di 1 pagina sulla testata di Paese mio. Il costo sarà inferiore comunque a 1.500€



*Società soggetta all'attività di direzione  
e coordinamento del Comune di Manerbio*

**Consulenze esterne:** Per quanto riguarda le consulenze esterne sono conferite a professionisti di comprovata professionalità. Negli anni, in un'ottica di contenimento di costi, si è cercato di ridurre al minimo l'affidamento a consulenti ed i servizi affidati avvengono sempre previa verifica di preventivi di spesa. Si ricorda che è cessata la collaborazione amministrativa in essere sino ai primi mesi del 2021.

**Verbali delle assemblee e del CDA:** i verbali vengono puntualmente redatti da un dipendente della società, annotati nei registri societari e trasmessi al Comune.

**Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione per la Trasparenza:** Anche in questo caso, al fine di una più oculata gestione della spesa, gli adempimenti relativi alla trasparenza e all'anticorruzione sono stati affidati ad un dipendente con compenso zero. Sul sito della società, nella sezione trasparenza, sono presenti tutti gli adempimenti e sono rispettati tutti gli obblighi di pubblicazione così come disposto nella Delibera ANAC.

L'intero Consiglio di Amministrazione, nonché il Sindaco Unico, tengono a precisare che la gestione della Società avviene con il massimo impegno in modo economico ed efficiente, riducendo al massimo e/o azzerando qualsiasi spesa inutile e/o spreco di risorse, con il fine ultimo di eseguire al meglio i servizi affidati dal Comune ed al raggiungimento del miglior risultato possibile (si evidenzia l'incremento del canone di gestione farmacia erogato nel 2021 rispetto al 2020) e soprattutto sempre in trasparenza e condivisione con il Socio Unico. Si ricorda inoltre che, per quanto riguarda le spese del personale, entro la fine del 2022 ci saranno due pensionamenti che non verranno sostituiti.

Ringraziando per l'attenzione riservata e cogliamo l'occasione per porgere cordiali saluti.

**ACM SRL**  
Il Presidente  
Bulgari Pier Antonio

## Contrassegno Elettronico

TIPO

QR Code

IMPRONTA (SHA-256): 0f380c9b2d916820d807d82b2a7981a08ccf0896081f766625e34938acde4112

### Dati contenuti all'interno del Contrassegno Elettronico

Delibera di Consiglio N.31/2022

Data: 07/06/2022

Oggetto: DEFINIZIONE, AI SENSI DELL'ART. 19, COMMA 5, DEL D.LGS. N. 175/2016, DEGLI OBIETTIVI ANNUALI E PLURIENNALI 2022-2024 SUL COMPLESSO DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO DELLE SOCIETA' CONTROLLATE.



### Credenziali di Accesso per la Verifica del Contrassegno Elettronico



URL: [http://www.timbro-digitale.it/GetDocument/GDOCController?qrc=989ea6eb88f183cf\\_p7m&auth=1](http://www.timbro-digitale.it/GetDocument/GDOCController?qrc=989ea6eb88f183cf_p7m&auth=1)

ID: 989ea6eb88f183cf

**Obiettivi per la società ACM S.r.l. periodo 2022-2024**

- 1. Assicurarsi che tutto il personale fruisca delle ferie residue relative ad annualità pregresse e, possibilmente, all'anno in corso;**

L'obiettivo, parzialmente raggiunto anche grazie all'entrata in vigore all'obbligatorietà del piano ferie e agli inviti scritti ai dipendenti a fruire delle ferie pregresse e quelle maturate nell'anno in corso, deve essere mantenuto anche per il futuro così come sotto riportato:

**Assicurarsi che tutto il personale fruisca delle ferie residue relative ad annualità pregresse e a quelle correnti**

- 2. Verificare l'adeguatezza o l'eventuale esubero del personale in organico rispetto al volume di affari della Farmacia e alle concrete necessità di servizio alla clientela, avvalendosi a tal fine di eventuali dati statistici forniti dalle associazioni di categoria ed effettuando raffronti con Farmacie di analoghe dimensioni.**

L'obiettivo va mantenuto riguardo al parametro "Risultato operativo pro capite" che è ampiamente sotto il valore medio del settore farmaceutico. Pertanto l'obiettivo deve essere riformulato nel seguente modo:

**Assicurarsi che il "Risultato operativo pro capite" venga allineato ai valori medi del settore farmaceutico.**

- 3. Gestione del magazzino farmaceutico**

Sebbene occorra riconoscere l'impegno profuso nel miglioramento della gestione delle scorte, permane la necessità di conseguire ulteriori efficienze in concomitanza con la messa in funzione del nuovo magazzino robotizzato, di cui il Consiglio ha autorizzato l'acquisto. Si ritiene importante attivare una contabilità di magazzino da cui si possa rilevare l'ammontare fisico delle scorte, i tempi di giacenza. Medi, i tempi di riordino, l'eventuale presenza di farmaci prossimi alla scadenza ed altri dati statistici. I programmi gestionali devono fornire dettagli analitici completi di tutte le scorte di magazzino. Periodicamente risulta necessario effettuare inventari fisici allo scopo di verificare la correttezza della contabilità di magazzino e la segnalazione di eventuali ammanchi. L'obiettivo può ora essere formulato nel modo seguente:

**Assicurarsi che venga effettuata una efficiente gestione del magazzino farmaceutico in relazione ai seguenti parametri:**

- Limitazione degli acquisti di farmaci in modo tale da mantenere un livello minimo fisiologico di scorte necessario per rispondere alle richieste della clientela, evitando le eccedenze (Overstock);
- Costante attenzione ai tempi di riordino e approvvigionamento dei farmaci temporaneamente non presenti in stock;
- Tenuta delle contabilità analitica di magazzino, sfruttando le funzionalità del nuovo magazzino robotizzato, in modo da fornire, periodicamente o a richiesta, dei report che consentano di verificare l'efficienza della gestione;
- Effettuazione di uno o più inventari fisici annuali da raffrontare con i dati contabili, al fine di evidenziare eventuali errori gestionali o la presenza di ammanchi di farmaci;

**4. Garantire la partecipazione di tutto il personale della farmacia al premio di risultato, determinato secondo la seguente formula:**

$$\text{premio di risultato} = (\text{ricavi della farmacia} - \text{costo del venduto} - \text{costo del personale} - \text{costo dei collaboratori a P. IVA}) \times 3\%$$

È necessario porre in essere una politica gestionale del personale che assicuri il più possibile la fidelizzazione dei dipendenti che hanno acquisito una comprovata professionalità, evitando la fuoriuscita degli stessi dovuta a meri motivi economici, legati, a titolo esemplificativo, ad un'erogazione della produttività indifferenziata, che non tenga conto di effettivi fattori meritocratici. È inoltre necessario porre attenzione nella formulazione dei bandi per l'assunzione di nuovo personale, in modo da incoraggiare la presentazione delle domande, evitando che i bandi vadano deserti per scarsa "appetibilità" delle condizioni offerte.

**5. Eliminare, o ridurre al minimo indispensabile, le collaborazioni esterne finalizzate a coprire le assenze del personale in organico**

In coerenza con quanto stabilito dall'obiettivo 4, occorre porre in essere le azioni volte a contenere il ricorso a collaborazioni esterne per le assenze del personale in organico.

**6. Rilancio attività del Centro estetico**

Relativamente all'attività del Centro estetico, occorre prevedere un progetto di rilancio attraverso la promozione, presso i medici di base ed il reparto oncologico dell'ospedale, dei servizi offerti.

Scopo il ripristino dell'equilibrio economico del centro di costo, considerato che i dati relativi ai consuntivi 2020 e 2021 attestano una perdita del centro di costo specifico mediamente di ventimila €/anno.

**7. Verbalì delle assemblee e del CDA**

Va riconfermato l'obiettivo di procedere ad una rapida stesura dei verbali delle assemblee, che vanno debitamente sottoscritti, annotati nei rispettivi registri e trasmessi in copia all'area finanziaria del Comune.

**8. “Direttore” della Farmacia**

Il “Direttore” si interfaccia con gli uffici amministrativi per la soluzione di problemi contabili o finanziari o meramente burocratici.

Il direttore si confronta periodicamente con il Consigliere delegato all'attività farmaceutica e con il CDA, in generale, al fine di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi posti.