



## TAVOLO 1

# “RISORSE UMANE & CONFRONTO GENERAZIONALE IN FARMACIA”

*In collaborazione con:*



*Gen Z Partner:*



*Educational Partner:*



## La Rigenerazione della Farmacia: Persone, Generazioni e Struttura per un Futuro Stimolante

Sintesi del percorso del Tavolo 1–Risorse Umane e Confronto Generazionale

New Generation Lab – Cosmofarma 2026

**Introduzione:** Perché questo tema è centrale oggi

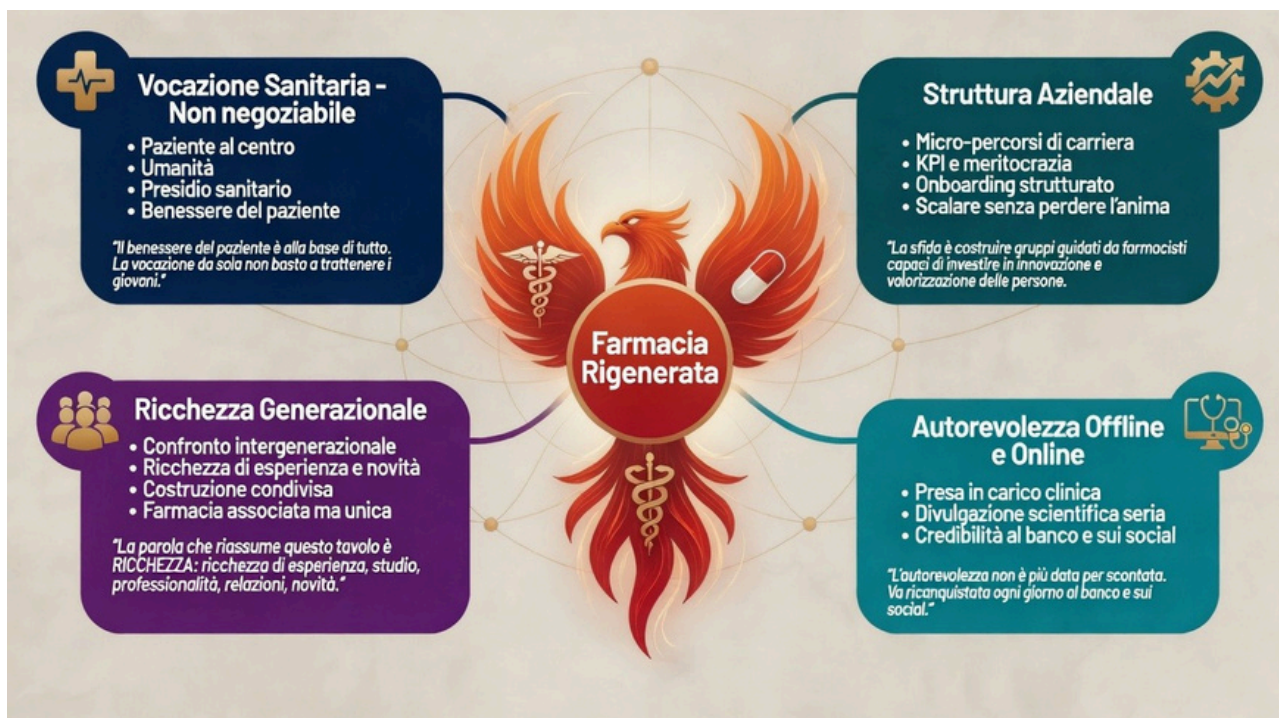
La farmacia italiana non sta cambiando. Sta rinascendo.

Come una fenice, deve emergere da un modello che ha servito per decenni ma che oggi non trattiene più i talenti né convince i neolaureati.

Cinque voci profondamente diverse per età, ruolo ed esperienza si sono confrontate con onestà. Cinque prospettive, un'unica convinzione: il capitale umano non è un costo, è l'unico motore di sostenibilità futura.

I dati lo confermano senza appello: la quota di neolaureati che sceglie la farmacia territoriale crolla (Almalaurea), servono oltre 1.500 nuovi professionisti solo per il biennio 2025-2026 (FOFI) e orari rigidi e mancanza di prospettive sono i principali driver di burnout in Europa (PGEU 2024).

La rigenerazione non è più un'opzione. È una necessità.



«La Fenice della Farmacia – Visione sintetica emersa dal Tavolo 1. Ogni ala rappresenta uno dei quattro pilastri della rigenerazione: vocazione sanitaria, struttura aziendale, ricchezza generazionale e autorevolezza offline/online.»

## Capitolo 1: Le voci dal tavolo – il confronto che ha cambiato lo sguardo

*Sara Costantini*, unica neolaureata e collaboratrice del gruppo, ha portato la provocazione Gen Z con una lucidità disarmante che ha segnato l'intero tavolo: «La farmacia oggi è poco Gen Z». Non si tratta di non voler lavorare il sabato, ma di pretendere che il proprio tempo abbia davvero valore. Da collaboratrice ha visto con i propri occhi come la routine del banco, se non viene arricchita da responsabilità cliniche concrete – medication review, follow-up strutturato, servizi – rischi di trasformarsi in un lavoro ripetitivo e poco stimolante. Fuori, in industria o in azienda, a parità di impegno si trovano percorsi di crescita chiari, riconoscimento del valore aggiunto e la sensazione di usare davvero la laurea. Sara non chiude la porta alla farmacia: «Mi piace il contatto diretto con il paziente, ma voglio un luogo dove tempo e competenze contino davvero». Tornerà solo se la farmacia saprà diventare quel luogo.

*Ludovica Fadda* ha regalato al tavolo la parola che è diventata il suo vero mantra: RICCHEZZA. Ricchezza di esperienza, di studio, di novità, di relazioni. Con passione ha proposto il modello della costruzione condivisa: titolare e collaboratori devono mettere in gioco desideri e talenti, alla luce dei bisogni reali del territorio, per dare vita a una farmacia in continua evoluzione. La farmacia del futuro, secondo lei, deve essere associata per guadagnare forza economica e formazione continua, ma al tempo stesso unica, coerente nella comunicazione e profondamente diversa dalle «sterili catene» in cui tutto è uguale, standardizzato e poco coinvolgente.

*Luca Coviello*, titolare di un gruppo di cinque farmacie, ha portato l'esperienza concreta di chi ogni giorno si divide tra banco, amministrazione, ricerca di personale e tentativo di far evolvere un'azienda familiare. Il problema strutturale più urgente che vede è l'assenza di una vera carriera per il farmacista: «In dermocosmesi, magazzino o amministrazione siamo già riusciti a creare percorsi; per chi sta al banco esiste solo una diga tra collaboratore e direttore». Manca il livello intermedio: un responsabile della comunicazione, un referente per i servizi, una figura che segua l'innovazione tecnologica o il follow-up dei pazienti. Luca ha rilanciato con forza l'idea più ambiziosa del tavolo: scalare senza perdere l'anima.

Non catene fredde o fondi speculativi, ma gruppi guidati da farmacisti, capaci di investire in formazione, welfare, tecnologia e valorizzazione delle persone, mantenendo sempre il paziente al centro. Ha ridefinito l'ambizione stessa: non più solo "aprire la propria sede", ma assumersi responsabilità crescenti all'interno di sistemi complessi, costruendo qualcosa di più grande del singolo punto vendita. *Michele Ronsisvalle*, socio del padre in una farmacia di famiglia e autore della sintesi collettiva, ha portato uno sguardo profondo sul passaggio generazionale e sulla necessità di rigenerare il settore partendo proprio dal capitale umano. Ha sottolineato con forza come titolare e collaboratori debbano superare la paura del confronto, abbattendo le barriere che rendono la farmacia un luogo asettico e poco coinvolgente. La sua visione è chiara: solo attraverso una costruzione condivisa e un'associazione virtuosa tra farmacie sarà possibile creare forza economica, formazione continua e una farmacia che sia allo stesso tempo associata e unica, capace di rispondere davvero alle esigenze del proprio territorio.

*Eleonora Cassina* ha arricchito il confronto con una visione fortemente orientata alla dimensione umana e sociale della professione. Ha ribadito come il farmacista debba mantenere saldo il proprio ruolo di presidio sanitario di comunità, valorizzando il contatto diretto con le persone e la funzione educativa sul territorio. Allo stesso tempo, ha sottolineato l'importanza di ampliare la formazione, introducendo competenze gestionali ed esperienze diversificate – come un periodo in azienda farmaceutica – per offrire ai giovani una visione più completa e consapevole del proprio futuro professionale.

Da questo intreccio di voci così diverse è nata l'autocritica più onesta e coraggiosa dell'intero tavolo. Il cambiamento non può essere a senso unico: deve essere bilaterale.

I titolari devono passare da una gestione "imposta" a una leadership veramente condivisa, smettendo di vedere il collaboratore come un costo da minimizzare e iniziando a considerarlo un investimento da valorizzare. I giovani, a loro volta, devono passare dalla lamentela alla proattività: chiedere percorsi, proporre idee, mettersi in gioco con umiltà e determinazione. La farmacia non può più permettersi di comunicare immobilità – software obsoleti, processi cartacei, un ecosistema che sembra fermo nel tempo. Deve diventare, finalmente, un luogo in continua evoluzione, vivo, stimolante e capace di attrarre e trattenere i talenti.

## Capitolo 2: L'identità tra clinica e azienda – la struttura che protegge la vocazione

La vocazione sanitaria resta sacra e non negoziabile: il benessere del paziente è e deve rimanere al centro di tutto. Ma proprio per questo non può più essere usata come alibi per restare fermi o per giustificare disorganizzazione e scarsa valorizzazione delle persone. La vocazione da sola non trattiene i giovani, non protegge la farmacia dal rischio di essere comprata o svuotata e non basta a rendere il lavoro stimolante. In questa prospettiva, è emersa anche la necessità di non perdere l'identità distintiva del farmacista come specialista del farmaco, elemento che deve rimanere centrale anche nell'evoluzione dei servizi e dei modelli organizzativi.

La farmacia che vogliamo è un presidio sanitario profondamente umano e al tempo stesso un'azienda moderna e strutturata. Un luogo dove convivono micro-percorsi di carriera chiari per i collaboratori, un onboarding vero e strutturato, sistemi di KPI basati sulla meritocrazia e non sul controllo, e una tecnologia intelligente – come magazzini robotizzati e automazione – in grado di liberare fino al 30% del tempo operativo (BD Rowa 2024). Quel tempo recuperato non deve essere speso in altra burocrazia, ma reinvestito nel dialogo con il paziente, nella presa in carico clinica e nella relazione umana. L'autorevolezza del farmacista non è più data per scontata: va riconquistata ogni singolo giorno. Al banco attraverso una presa in carico clinica vera, attenta e personalizzata; online con una divulgazione scientifica seria, misurata e mai “cringe”. È proprio in questo equilibrio tra presenza fisica e presenza digitale che l'umanità diventa il vantaggio competitivo definitivo nell'era di Dottor Google: nessun algoritmo potrà mai sostituire la capacità del farmacista di ascoltare, spiegare, accompagnare e curare la persona dietro la patologia.

## Capitolo 3: Pratiche concrete – dal confronto alla realtà

Il tavolo non si è fermato alle visioni: ha tradotto tutto in azioni immediate, semplici da replicare e capaci di generare un cambiamento reale fin da domani.

### • Onboarding “I Primi 30 Giorni”

Un percorso strutturato che accoglie davvero il nuovo collaboratore. Nella prima settimana si trasmette la cultura aziendale senza alcuna pressione sulle vendite. Dalla seconda settimana gli si assegna già una micro-responsabilità clinica concreta (per esempio la gestione di un servizio o il follow-up di alcuni pazienti).

Nella quarta settimana si chiude con un feedback bilaterale sincero: il titolare ascolta le impressioni del giovane e insieme definiscono i prossimi passi di crescita. In questo modo il neolaureato si sente subito parte del progetto, non solo una risorsa al banco.

- **Sistemi premianti basati su obiettivi chiari**

La meritocrazia entra in farmacia. Non più solo “ore lavorate”, ma obiettivi misurabili e condivisi: numero di medication review completate, pazienti in follow-up, servizi erogati, soddisfazione rilevata. Sistemi premianti trasparenti (economici e non solo) che riconoscono chi si impegna e trasformano il collaboratore da esecutore a protagonista dei risultati della farmacia.

- **Associazionismo virtuoso**

Le singole farmacie non possono farcela da sole. Il tavolo ha fortemente sostenuto la creazione di reti tra farmacie indipendenti: associate per ottenere forza negli acquisti, formazione continua di alto livello, investimenti in tecnologia e comunicazione, ma libere di mantenere ciascuna la propria identità territoriale e la propria anima. Un modello che permette di scalare senza diventare una catena anonima. Questo approccio si inserisce in una visione più ampia di collaborazione e rete, che può estendersi anche a scuole, professionisti e realtà locali, rafforzando il ruolo della farmacia come punto di riferimento per l'educazione sanitaria della comunità. Queste tre leve operative non sono utopie: sono strumenti concreti, già sperimentabili in piccola scala, che possono trasformare la farmacia da luogo di turni a luogo di crescita e di senso.

### **Conclusioni: Le domande che non possiamo più evitare**

La farmacia italiana è arrivata a un bivio storico.

Deve rigenerarsi con la stessa forza di una fenice che risorge dalle proprie ceneri: abbastanza coraggiosa da evolversi, ma abbastanza fedele da restare profondamente sé stessa. Non una fredda copia delle catene internazionali, né un modello provinciale e immobile ancorato al passato.

Vogliamo un'eccellenza tutta italiana: un presidio sanitario che unisce struttura aziendale moderna, ricchezza generazionale, visione condivisa e un'umanità che nessun algoritmo potrà mai replicare.

È questa la sfida che il Tavolo 1 lancia oggi a tutta la categoria, con urgenza e speranza:

Domande aperte per tutta la farmacia italiana

- Siamo davvero pronti a passare dal ruolo di “proprietari” a quello di “leader”, accettando che la crescita dei collaboratori sia il nostro migliore – e forse unico – investimento sul futuro?
- Come trasformiamo la farmacia da semplice luogo di turni e di routine in un ambiente di carriere reali, stimolanti e competitive, capace di attrarre e trattenere i talenti migliori dell’industria?
- Qual è quel valore umano unico – quella relazione, quell’ascolto, quella cura – che nessuna intelligenza artificiale potrà mai sostituire dietro il banco?
- Siamo disposti, finalmente, a raccontare con forza questa farmacia diversa, ambiziosa e rigenerata, prima che i neolaureati smettano del tutto di immaginarla come un luogo in cui valga la pena restare e crescere?

Queste non sono domande retoriche. Sono le domande che ogni titolare, ogni collaboratore e ogni neolaureato si porterà dentro nei prossimi mesi.

Il Tavolo 1 non pretende di avere tutte le risposte. Ha fatto qualcosa di più importante: ha aperto una porta. Ora tocca alla categoria decidere se attraversarla.

## **In sintesi**

La farmacia ha bisogno di rigenerarsi partendo dalle persone.

Per chi entra oggi non basta più la vocazione: serve una struttura aziendale che valorizzi davvero il tempo, le competenze e l’ambizione di ciascuno. Il confronto generazionale non è un ostacolo da superare – è la ricchezza più grande che abbiamo. Se sapremo accoglierla con coraggio e intelligenza, la farmacia potrà finalmente diventare il luogo dove si resta e si cresce, dove la vocazione sanitaria si sposa con la professionalità, l’umanità con l’innovazione, e l’esperienza con la freschezza. Altrimenti continueremo a perdere talenti, a vedere neolaureati scegliere altre strade e a restare intrappolati tra il provincialismo di chi non cambia nulla e il cinismo di chi compra solo per rivendere.

La sfida è altissima. Ma è anche l’unica strada possibile.

Serve coraggio da entrambe le parti: titolari pronti a diventare leader e collaboratori pronti a mettersi in gioco con proattività e umiltà.

E serve, soprattutto, che qualcuno inizi a raccontare questa farmacia diversa, ambiziosa e rigenerata. Perché se non la raccontiamo noi, nessun neolaureato la immaginerà da solo.