

FARMACIATERNI S.R.L.

Sede in TERNI, VICO POLITEAMA 3

Capitale sociale euro 323.658,71

interamente versato

Cod. Fiscale 00693320558

Iscritta al Registro delle Imprese di TERNI nr. 00693320558

Nr. R.E.A. 36959

RELAZIONE SULLA GESTIONE

al bilancio di esercizio chiuso al 31/12/2020

ai sensi dell'art. 2428 del Codice Civile

esercizio dal 01/01/2020 al 31/12/2020

Signori soci,

il bilancio che viene sottoposto alla Vostra approvazione è la più chiara dimostrazione della situazione in cui si trova la Vostra società. Sulla base delle risultanze in esso contenute, possiamo esprimere parere favorevole per i risultati raggiunti nel corso dell'ultimo esercizio, chiuso al 31/12/2020, che hanno portato un utile di euro 128.305.

La presente relazione riguarda l'analisi della gestione avuto riguardo ai dettami di cui all'art. 2428 del codice civile e ha la funzione di offrire una panoramica sulla situazione della società e sull'andamento della gestione dell'esercizio, il tutto con particolare riguardo ai costi, ai ricavi ed agli investimenti.

Si evidenzia che il bilancio chiuso al 31/12/2020 è stato redatto con riferimento alle norme del codice civile, nonché nel rispetto delle norme fiscali vigenti.

L'approvazione avviene entro il 29/06/2021 così come previsto dall'art.106 del DL 18 del 17/03/2020.

Struttura di governo e assetto societario

La mission della società è la creazione di valore per tutti i soggetti direttamente coinvolti nelle attività sociali: soci, clienti e dipendenti.

Tale obiettivo è perseguito attraverso l'offerta di beni/servizi e soluzioni che riteniamo essere in linea con le esigenze del mercato.

La struttura di governo societario è articolata su un modello organizzativo tradizionale e si compone dei seguenti organi:

- Assemblea dei Soci, organo che rappresenta l'interesse della generalità della compagine sociale e che ha il compito di prendere le decisioni più rilevanti per la vita della società, nominando l'Amministratore unico, approvando il bilancio e modificando lo Statuto;
- l'Amministratore unico;
- il Collegio Sindacale.

L'Amministratore unico riveste un ruolo centrale nell'ambito dell'organizzazione aziendale. Ad esso fanno capo le funzioni e le responsabilità degli indirizzi strategici ed organizzativi e detiene, entro l'ambito dell'oggetto sociale e nel rispetto delle direttive fissate dal Comune di Terni tutti i poteri che per legge o per Statuto non siano espressamente riservati all'Assemblea e ciò al fine di provvedere all'amministrazione ordinaria e straordinaria della Società.

Il Collegio Sindacale è composto da 3 Sindaci effettivi e 2 supplenti, nominati dall'assemblea dei Soci, che durano in carica tre esercizi, sono rieleggibili e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio dalla carica.

La società si è dotata di un sistema di controllo interno costituito da regole, procedure e struttura organizzativa volte a monitorare:

- l'efficienza ed efficacia dei processi aziendali;
- l'affidabilità dell'informazione finanziaria;

- il rispetto di leggi, regolamenti, statuto sociale e procedure interne;
- la salvaguardia del patrimonio aziendale.

La struttura organizzativa della società si articola in diverse aree:

Direzione;

Segreteria ed affari generali;

Ufficio acquisti;

Area amministrativa;

Area commerciale;

Area risorse umane, organizzazione e stipendi;

Area contabilità finanza e controllo, economato;

Organismo di vigilanza ai sensi del Modello 231 e D.P.O.;

Responsabile Anticorruzione e trasparenza;

INDICE

Introduzione – 2020 Crisi Pandemica da Covid-19

1. Fatti Amministrativi rilevanti ai fini dell'Esercizio amministrativo 2020

2. Lo scenario di riferimento

2.1 La situazione macroeconomica Umbra

2.2. Analisi di settore – dati macro

2.3 Principali misure di regolamentazione nel settore farmacia

2.4 effetti decreto liberalizzazioni – outlook di settore

3. Informativa sullo stato di gestione della società

3.1 relazione finale Assemblea dei soci 19.10.20

4. Il Sistema Informativo di FarmaciaTerni-s.r.l.

4.1 Il sistema informatico

4.2 Business intelligence e Fidelity Salus – orientamento al mercato

4.3 Il controllo di gestione – budgeting e forecasting

5. Politica del Personale

6. Rimodulazione contratto di servizio tra FarmaciaTerni-s.r.l. e Comune di Terni

7. Analisi della situazione economica, patrimoniale e finanziaria dal punto di vista civilistico

Conclusioni

Introduzione

2020 Crisi Pandemica da Covid-19

L'anno solare 2020 e con esso l'esercizio amministrativo di FarmaciaTerni-s.r.l. si può drammaticamente definire come l'anno dell'emergenza Covid-19. La pandemia è stata un evento eccezionale che ha messo a dura prova il Servizio Sanitario Nazionale, facendo emergere criticità, ma anche punti di forza del sistema. Dal nostro punto di vista, non possiamo non sottolineare come le caratteristiche di capillarità/ prossimità, professionalità, informatizzazione, collegamento in rete nonché il rapporto di convenzione con il SSN abbiano consentito alle farmacie, anche in occasione dell'emergenza sanitaria, di dare risposte mirate ed efficaci ai bisogni della popolazione sia in termini di erogazione di farmaci e altri prodotti sanitari che di supporto e orientamento a fronte di difficoltà/timori di accedere alle altre strutture del SSN.

Un risultato straordinario reso possibile dal fatto che le farmacie sono rimaste sempre aperte, ampliando quando possibile gli orari e garantendo comunque condizioni di accesso in sicurezza. Si sono attivati servizi di consegna a domicilio dei farmaci, in collaborazione con il Comune di Terni, distribuito mascherine, insieme alla protezione civile (compreso l'ossigeno, fondamentale nell'emergenza sanitaria) e altri prodotti necessari ai cittadini nonché forme di consulenza anche a distanza.

Questo non significa che non ci siano state criticità: le farmacie Comunali, come del resto le altre del comparto, hanno dovuto affrontare situazioni difficili, legate ad esempio alla carenza di dispositivi di protezione individuale, e hanno dovuto introdurre misure per garantire la sicurezza, dei propri dipendenti e dei clienti-pazienti che hanno comportato, in alcuni casi e per alcuni periodi, la necessità di rimodulare i servizi offerti e sostenere costi non previsti.

In tal senso si segnala come l'azienda si sia dotata, alle prime avvisaglie della gravità del fenomeno pandemico, di tutte le misure di distanziamento e di separazione (parafiato in plexiglass) utili ad assicurare le prime misure di prevenzione.

Con la stessa prudenza si è ritenuto opportuno sospendere l'erogazione di taluni servizi infermieristici, la cui ripresa è avvenuta solo dopo la fase estiva, adottando le cautele previste dalle linee guida emanate dai vari attori sanitari chiamati a svolgere un ruolo di coordinamento e regolatorio, in primis, le AUSL di riferimento.

Grazie alla capillare presenza nel territorio comunale, all'informatizzazione della rete delle farmacie e alla professionalità e allo spirito di sacrificio dei farmacisti che vi operano, nella fase emergenziale è stato possibile introdurre alcune novità rilevanti, volte a agevolare i cittadini, riducendone in misura significativa gli spostamenti. Tra queste – oltre alla dematerializzazione delle ricette SSN, che consente ai cittadini di presentare in farmacia solamente il Numero della Ricetta Elettronica (NRE), insieme al codice fiscale, per ritirare i medicinali di cui hanno bisogno – ricordo il

trasferimento alla dispensazione in farmacia di alcune specialità precedentemente erogati direttamente dalle strutture sanitarie pubbliche, avvenuto proprio al fine di ridurre gli spostamenti.

Tale soluzione ha permesso ai cittadini Ternani di contenere la mobilità ed ottenere i medicinali necessari nella farmacia di prossimità, anziché doversi spostare per raggiungere il presidio sanitario pubblico, lontano dal domicilio del paziente e aperto con orari limitati.

Si tratta di un'innovazione strutturale che consentirà alla farmacia di svolgere al meglio il proprio ruolo di struttura deputata alla dispensazione professionale, sicura e controllata dei medicinali e di attivare le procedure necessarie per migliorare l'utilizzo dei farmaci e l'aderenza alla terapia.

È necessario cogliere l'occasione della nuova consapevolezza riguardo alla necessità di una maggiore territorializzazione dell'assistenza per procedere al trasferimento alla prescrizione da parte del medico di medicina generale e alla dispensazione da parte delle farmacie del maggior numero di medicinali possibile, fatta eccezione ovviamente per i farmaci che richiedono attenzioni particolari in fase di somministrazione e/o specifici controlli medici. Affidare più farmaci alle farmacie significa, come sopra ricordato, anche aumentare le possibilità di monitorare l'aderenza alla terapia e ridurre gli sprechi.

In questa fase, drammatica per il nostro Paese dal punto di vista sanitario, ma anche economico, è evidente che il sistema non può più permettersi le disfunzioni connesse con la distribuzione diretta e deve necessariamente attivare meccanismi di controllo per ottimizzare l'uso delle risorse.

L'altro fronte di attività fortemente innovativo, che ha confermato l'importanza del ruolo delle farmacie anche sul fronte della prevenzione della diffusione dei contagi, è quello relativo all'effettuazione di test sierologici e poi anche di tamponi antigenici rapidi. Il coinvolgimento delle farmacie, nell'ambito di accordi stipulati con le autorità sanitarie, ha permesso di ampliare il monitoraggio dei contagi, riducendo l'impatto organizzativo a carico delle strutture pubbliche.

L'azienda si è attivata tempestivamente, contribuendo e sviluppando collaborazioni con la Croce Rossa Regionale, al fine di svolgere tale servizio in tutta sicurezza e negli spazi esterni ai locali adibiti al servizio tradizionale di dispensazione.

Altri ambiti di attività nei quali le farmacie, hanno e possono dare un contributo importante, anche nella fase post-emergenziale sono:

- le campagne di prevenzione ed educazione sanitaria; veicoli di sicura efficacia per indirizzare la popolazione verso comportamenti e stili di vita corretti, salutari e virtuosi,*
- l'effettuazione di test diagnostici con finalità di screening per l'individuazione precoce dell'insorgere di patologie croniche di forte impatto sociale;*
- l'erogazione di prestazioni di telemedicina, di telemonitoraggio e di altre forme di servizi ad elevato contenuto digitale.*

FarmaciaTerni-s.r.l., anticipando i tempi, introdusse già nella fase finale del 2015, in via sperimentale, la figura dell'infermiere.

Di conseguenza, la telemedicina rappresenta per l'azienda una realtà consolidata ed è ormai prassi effettuare nelle nostre principali sedi elettrocardiogrammi, holter pressori e cardiaci, refertati a distanza da centri specialistici, facendo emergere tempestivamente eventuali anomalie e permettendo un ricorso immediato alle strutture sanitarie di emergenza nel caso di anomalie gravi.

Un cantiere aperto, quello della farmacia dei servizi che è destinato ad ampliarsi; il nuovo paradigma si caratterizzerà, oltre che per la dispensazione professionale del farmaco, per tutta una serie di prestazioni aggiuntive di grande utilità sanitaria e sociale, nell'ottica di semplificare l'accesso da parte del cittadino alle prestazioni del SSN, ridurre gli oneri organizzativi ed economici a carico di ospedali e ASL e i costi sociali.

Ovviamente, l'ampliamento della sfera d'azione non potrà avvenire senza adeguate risorse da allocare e da inserire nel quadro organizzativo attuale.

Tali investimenti aggiuntivi si inseriscono in un contesto nel quale si registra un calo della spesa farmaceutica convenzionata, che ha già inciso negativamente sul fatturato delle farmacie, ulteriormente compresso nelle fasi dell'emergenza sanitaria.

Un primo importante segnale di attenzione da parte del Governo, in vista di una riforma strutturale della materia, è venuto dalle norme in materia di remunerazione aggiuntiva per le farmacie sui medicinali SSN, introdotte dal DL Sostegni, un passaggio fondamentale per garantire la sostenibilità del servizio farmaceutico.

Il dibattito politico in corso e il Piano Nazionale di resistenza e resilienza, dovrà necessariamente prevedere misure e risorse per un ruolo più ampio e sinergico del sistema farmacie nel quadro di un ridisegno del modello sanitario futuro; in tale contesto la farmacia e il farmacista saranno sempre più protagonisti di una medicina di territorio, nella quale la presa in carico della cronicità e la presenza diffusa rappresenteranno un formidabile volano di produzione di salute per tutto il sistema.

1. Fatti Amministrativi rilevanti ai fini dell'esercizio amministrativo 2020

- 12.12.19 *Assemblea dei Soci.*
 - ✓ *Sostituzione del Collegio Sindacale e di Revisione di FarmaciaTerni-s.r.l.*
 - ✓ *Dimissioni dell'Amministratore Unico, Dott. Federico Ricci*

- 27.12.19 *Assemblea dei soci.*
 - ✓ *Nomina del nuovo Organo Amministrativo nella persona dell'Amministratore Unico, prof. Mauro Scarpellini.*

- *ORDINANZA DEL PRESIDENTE DELLA GIUNTA REGIONALE 26 febbraio 2020, n. 1. Ulteriori misure per la prevenzione e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-2019. Ordinanza ai sensi dell'art. 32, comma 3, della legge 23 dicembre 1978, n. 833 in materia di igiene e sanità pubblica;*
 - ✓ *MISURE DI INFORMAZIONE E PREVENZIONE*

- *D.P.C.M. 8 marzo 2020. Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19.*

- 26.06.20 *Assemblea dei Soci*
 - ✓ *Approvazione Bilancio d'esercizio 2019 di FarmaciaTerni-s.r.l.*
 - ✓ *Predisposizione ipotesi di acquisto degli immobili siti in Terni Vico Politeama, 3 – Via Roma 39*

- 19.10.20 *Assemblea dei Soci.*
 - ✓ *Relazione finale dell'Amministratore Unico in carica – Prof. Mauro Scarpellini*
 - ✓ *Nomina Nuovo Amministratore Unico – Avv. Stefano Minucci*

- 16.12.20 *Delibera FarmaciaTerni-s.r.l. N. 96 avente ad oggetto - Formulazione di proposta di modifica del contratto di servizio alla luce dei dati contabili e gestionali al 31 ottobre 2020, del preconsuntivo all'esercizio 2020 e degli elementi di revisione del Piano industriale di FarmaciaTerni-s.r.l. 2021-2023.*

- *28.12.20 Assemblea dei Soci*

- ✓ *Autorizzazione all'Amministratore Unico alla sottoscrizione delle modifiche apportate al Disciplinare per la gestione del servizio Farmaceutico – Contratto di Servizio – negli articoli riguardanti la rimodulazione dei corrispettivi*

2. Lo Scenario di riferimento

2.1 La situazione macroeconomica Umbra

Nella prima parte del 2020 l'economia umbra ha subito una contrazione molto marcata in connessione con gli effetti dell'epidemia di Covid-19. Nel terzo trimestre l'attività ha mostrato una ripresa, che ha consentito tuttavia un recupero molto parziale di quanto perso in primavera. Le stime più recenti formulate dalla Svimez per l'intero anno indicano un calo del PIL regionale di circa l'11 per cento, più marcato rispetto a quello previsto per l'Italia.

Nell'industria tutti i principali settori di specializzazione, con l'eccezione di quello alimentare, hanno evidenziato una diffusa flessione delle vendite. Ordini e fatturato hanno ripreso a crescere significativamente durante l'estate, senza tuttavia tornare ai livelli del 2019. I piani di investimento, deboli già all'inizio dell'anno, sono stati rivisti al ribasso da un'ampia quota di aziende.

Il mutato contesto ha prodotto pesanti ricadute anche sull'edilizia, che in prospettiva potrebbe tuttavia trarre beneficio dai recenti provvedimenti di rafforzamento degli incentivi fiscali e di snellimento burocratico delle opere di ricostruzione post-terremoto.

Nel terziario la crisi dei consumi ha colpito in misura severa i servizi di alloggio e ristorazione e il commercio al dettaglio non alimentare. Le perdite di flussi turistici accumulate nei mesi di restrizioni alla mobilità e di distanziamento sociale sono state solo in piccola parte compensate dalla forte crescita di visitatori italiani registrata in agosto.

Le condizioni reddituali del sistema produttivo umbro sono peggiorate per effetto del ridimensionamento dei ricavi, da cui è derivato anche un ingente fabbisogno di liquidità. L'accresciuta domanda di finanziamenti da parte delle imprese, soprattutto di quelle di piccole dimensioni, è stata soddisfatta dal sistema bancario a condizioni rese più favorevoli dalle misure espansive di politica monetaria e dagli interventi governativi. Ai provvedimenti di sostegno delle autorità, incluse quelle di vigilanza, è riconducibile anche il mantenimento su livelli contenuti del flusso dei crediti deteriorati.

La contrazione dell'attività produttiva ha determinato un brusco calo delle ore lavorate e delle attivazioni di contratti a termine, in special modo nei servizi e tra i giovani. L'impatto sull'occupazione è stato attenuato dal blocco dei licenziamenti e dal massiccio ricorso alle forme di integrazione salariale. Tali strumenti, insieme a quelli a supporto delle fasce più deboli della popolazione, hanno contribuito a un miglioramento nel periodo estivo del clima di fiducia delle famiglie. Queste ultime hanno comunque ridotto la domanda di credito, sia per l'acquisto di abitazioni sia per finanziare i consumi, e accresciuto la propensione al risparmio, verosimilmente anche per motivi precauzionali.

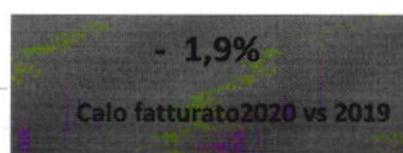
Le aspettative a breve termine formulate dagli operatori in dicembre erano orientate alla prosecuzione della fase di modesto recupero dell'attività. Sulla ripresa grava tuttavia il forte grado di incertezza del contesto economico globale, condizionato dalla recente sfavorevole evoluzione della pandemia, che si riflette in una crescente prudenza da parte delle famiglie e delle imprese

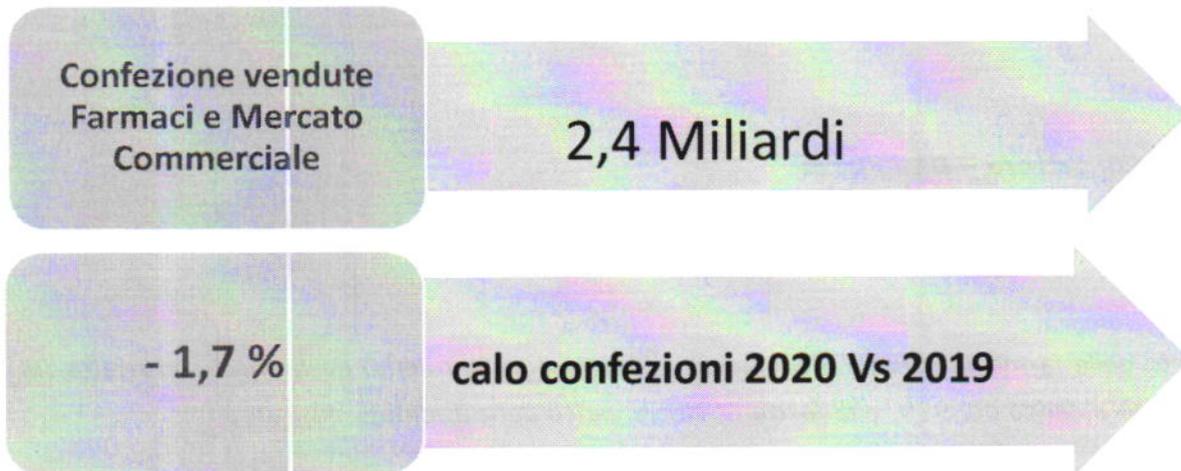
2.2 Analisi di settore – Dati Macro

Il fatturato delle farmacie italiane è composto per circa il 58 per cento da farmaci con ricetta (di fascia A, cioè a carico del SSN, e di fascia C, cioè a carico del cittadino).

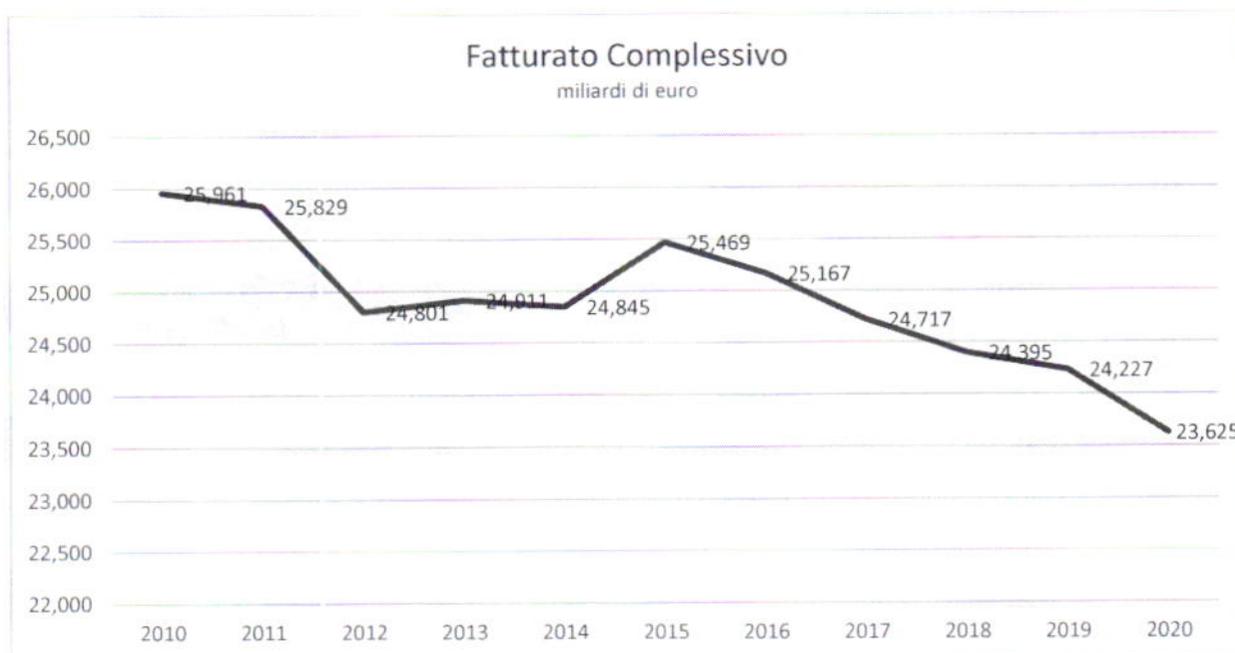
Tale quota di fatturato negli ultimi anni è in calo, soprattutto a seguito dei tagli apportati alla spesa farmaceutica convenzionata e alla diffusione dei medicinali equivalenti, che hanno prezzi più bassi rispetto a quelli coperti da brevetto.

Il calo di fatturato, nei mesi dell'emergenza sanitaria, si è esteso anche al settore commerciale. Il calo complessivo, nel 2020, è stato di quasi il 2%, a fronte di un rilevante incremento dei costi di gestione derivante dalla necessità di fare fronte alle misure di sicurezza dettate dalla pandemia. - 1,9%



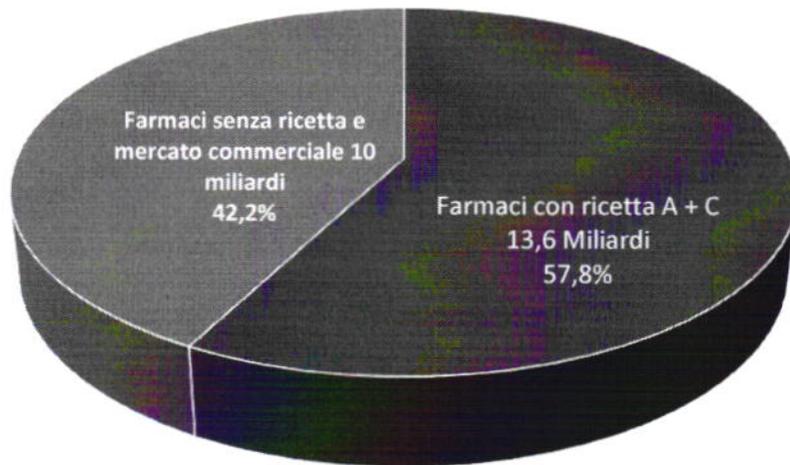


Di seguito il fatturato Complessivo delle farmacia (dati IQVIA)



Fatturato Farmacia 2020

Miliardi di Euro



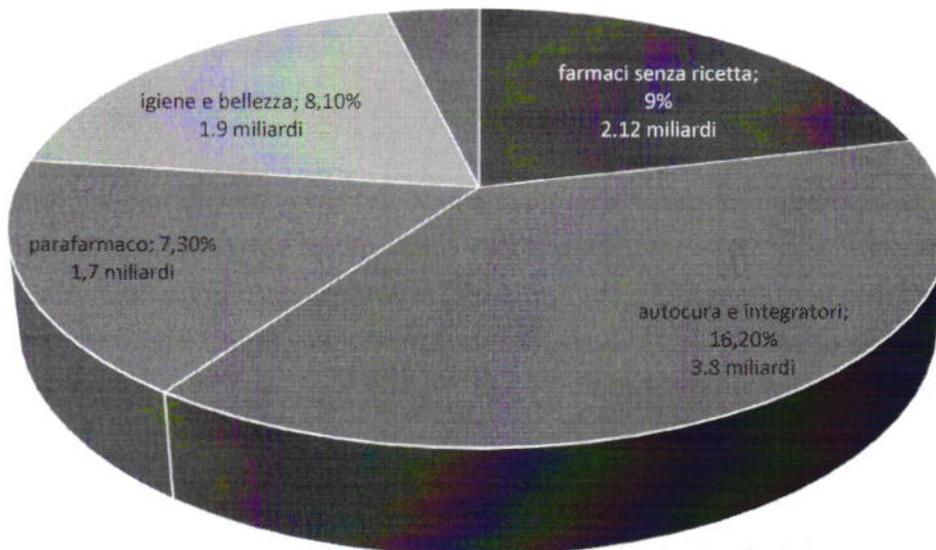
■ Farmaci con ricetta A + C ■ Farmaci senza ricetta e mercato commerciale

Composizione della componente senza prescrizione e commerciale

Farmaci senza ricetta e mercato commerciale

valore 10 miliardi

nutrizionale; 1,60%
0.38 miliardi



■ farmaci senza ricetta ■ autocura e integratori ■ parafarmaco ■ igiene e bellezza ■ nutrizionale

Farmaci. classificazione, modalità distributive e sconti di legge

I farmaci sono classificati in:

- *FASCIA A Farmaci prescrivibili a carico del SSN.*
- *FASCIA C Farmaci non a carico del SSN, con ricetta medica (tra i quali: antibiotici, antipertensivi, ormoni, anestetici, ansiolitici, antiepilettici, cortisonici, ipnotici, oppioidi, sedativi, anticoncezionali, steroidi anabolizzanti, antitumorali) o senza ricetta medica per patologie minori (SOP).*
- *FASCIA C-BIS Medicinali non soggetti a prescrizione medica che possono essere oggetto di pubblicità al pubblico, cosiddetti di automedicazione (OTC).*
- *FASCIA H Farmaci di esclusivo uso ospedaliero, che, quindi, non possono essere dispensati ai cittadini dalle Farmacie aperte al pubblico.*

Modalità di Distribuzione.

I farmaci di fascia A e C con ricetta medica possono essere distribuiti solo in farmacia o, se inseriti nella classe A-PHT (Prontuario della distribuzione diretta), anche erogati direttamente dalle strutture pubbliche. I farmaci di fascia C senza obbligo di ricetta (cosiddetti SOP) e quelli classificati come C-bis (cosiddetti OTC, pubblicizzabili al pubblico) sono vendibili in farmacia e negli esercizi commerciali dotati di farmacista. I farmaci di fascia H sono erogabili solo da ospedali e ASL.

Prezzo dei farmaci

- *FASCIA A. La legge n. 326/2003 ha previsto che a partire dal 1° gennaio 2004 i prezzi dei farmaci rimborsati dal SSN sono determinati mediante contrattazione tra l'Agenzia del Farmaco e i produttori. Nel caso in cui l'AIFA e i produttori non trovino l'accordo sui prezzi, i medicinali sono classificati in fascia C. Per questo motivo, la fascia C comprende anche medicinali di alta rilevanza terapeutica.*
- *FASCIA C CON RICETTA La Legge n. 149/2005 prevede che il prezzo dei farmaci di fascia C sottoposti all'obbligo di ricetta medica sia stabilito autonomamente dal produttore e possa essere aumentato solo nel mese di gennaio di ogni anno dispari. Modifiche in diminuzione sono possibili in ogni momento.*
- *FARMACI SENZA RICETTA (SOP E OTC) Dal 1° gennaio 2008 il prezzo dei medicinali senza ricetta è completamente libero. La Legge finanziaria per il 2007 (Legge 296/2006), infatti,*

ha stabilito che il prezzo al pubblico di questi medicinali sia stabilito autonomamente da ciascun titolare di farmacia o esercizio commerciale.

- *SCONTI In base alla Legge 27/2012 la farmacia può fare sconti su qualunque tipo di farmaco acquistato dai cittadini di tasca propria*

La distribuzione del farmaco SSN – La distribuzione diretta e la distribuzione per conto

L'articolo 8 del decreto-legge n. 347/2001, convertito nella legge n. 405/2001 ha previsto la possibilità, per le Regioni, di adottare particolari modalità di distribuzione per i medicinali che "richiedono un controllo ricorrente del paziente", inseriti nella classe A-PHT (Prontuario della distribuzione diretta) Tali medicinali, che richiedono particolari attenzioni e un più puntuale monitoraggio dei pazienti, possono essere acquistati da parte delle ASL direttamente dalle industrie produttrici ed essere consegnati ai cittadini o dalle ASL stesse (cosiddetta distribuzione diretta) oppure essere affidati alle farmacie (cosiddetta distribuzione per conto, DPC). In quest'ultimo caso, le condizioni di erogazione da parte delle farmacie sono stabilite da specifici accordi territoriali tra la Regione e le rappresentanze – Assofarm per le pubbliche e Federfarma per le farmacie private

Il mercato ospedaliero e DPC

La spesa per farmaci acquistati dalle ASL nel 2020 ha raggiunto i 13,2 miliardi di euro, in calo rispetto al 2019 (13,5 miliardi). Significativo l'incremento della distribuzione per conto (+11,6%), a fronte della contrazione della distribuzione diretta, da mettere in relazione con l'ampliamento dei farmaci erogati in farmacia nell'emergenza sanitaria.

La distribuzione in DPC

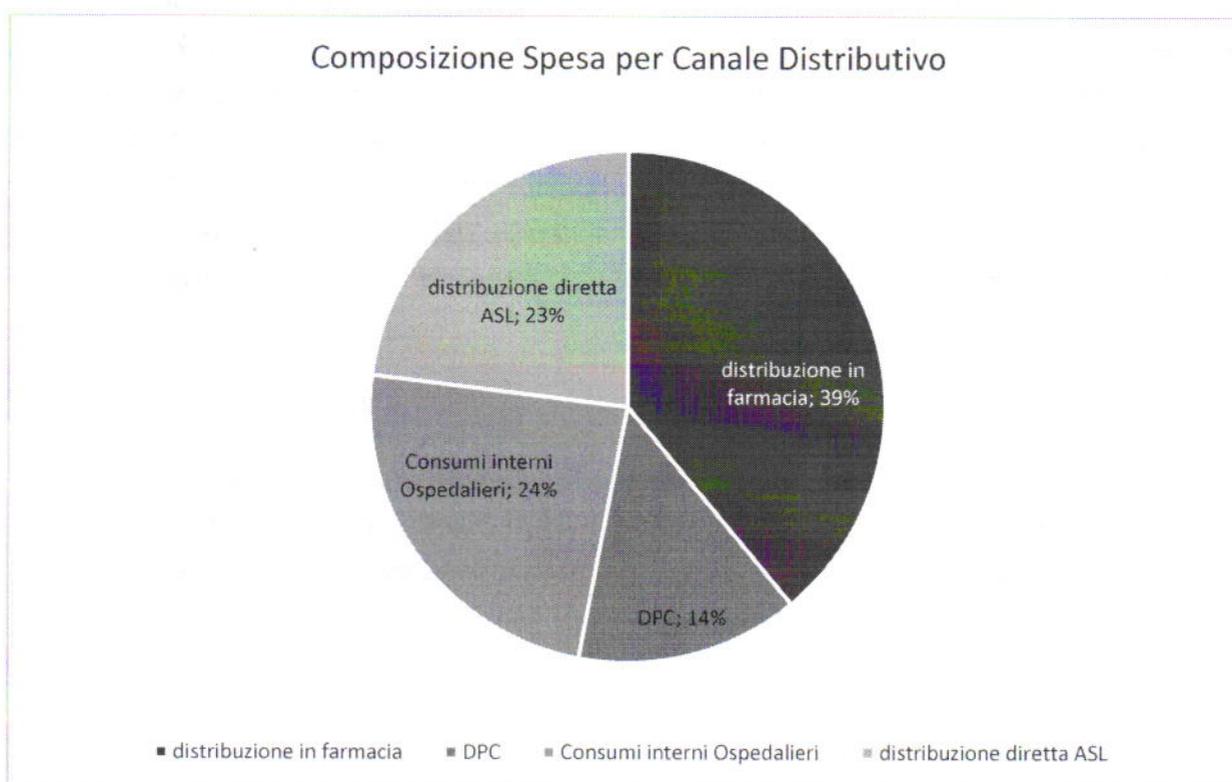
La Distribuzione per conto è disciplinata da accordi regionali (tra Assessorati alla sanità e organizzazioni delle farmacie pubbliche e private) fortemente diversificati tra loro per quanto riguarda sia l'elenco dei farmaci interessati da questa modalità di distribuzione sia la remunerazione riconosciuta alle farmacie. Le differenze si rispecchiano nel numero e nel prezzo medio dei farmaci dispensati in farmacia con questo sistema. Regioni che distribuiscono in DPC molte confezioni, spesso utilizzano questo sistema per farmaci di prezzo mediamente più basso, mantenendo in distribuzione diretta le confezioni più costose. Obiettivo di Federfarma è pervenire a una omogeneizzazione delle condizioni di svolgimento del servizio e, in generale, a un potenziamento della DPC con conseguente riduzione della distribuzione diretta vera e propria, meno agevole per i

pazienti, consolidando così un trend avviato durante la pandemia da Covid-19 nell'ottica di ridurre gli spostamenti, permettendo ai cittadini di ritirare i medicinali necessari nella farmacia sotto casa.

Composizione Spesa Farmaceutica per canale distributivo

La quota di Spesa per i farmaci acquistati dalle strutture pubbliche è pari al 61% del totale, mentre in farmacia in regime convenzionale transita il restante 39% della Spesa.

La DPC ha raggiunto una quota significativa pari al 14% del totale

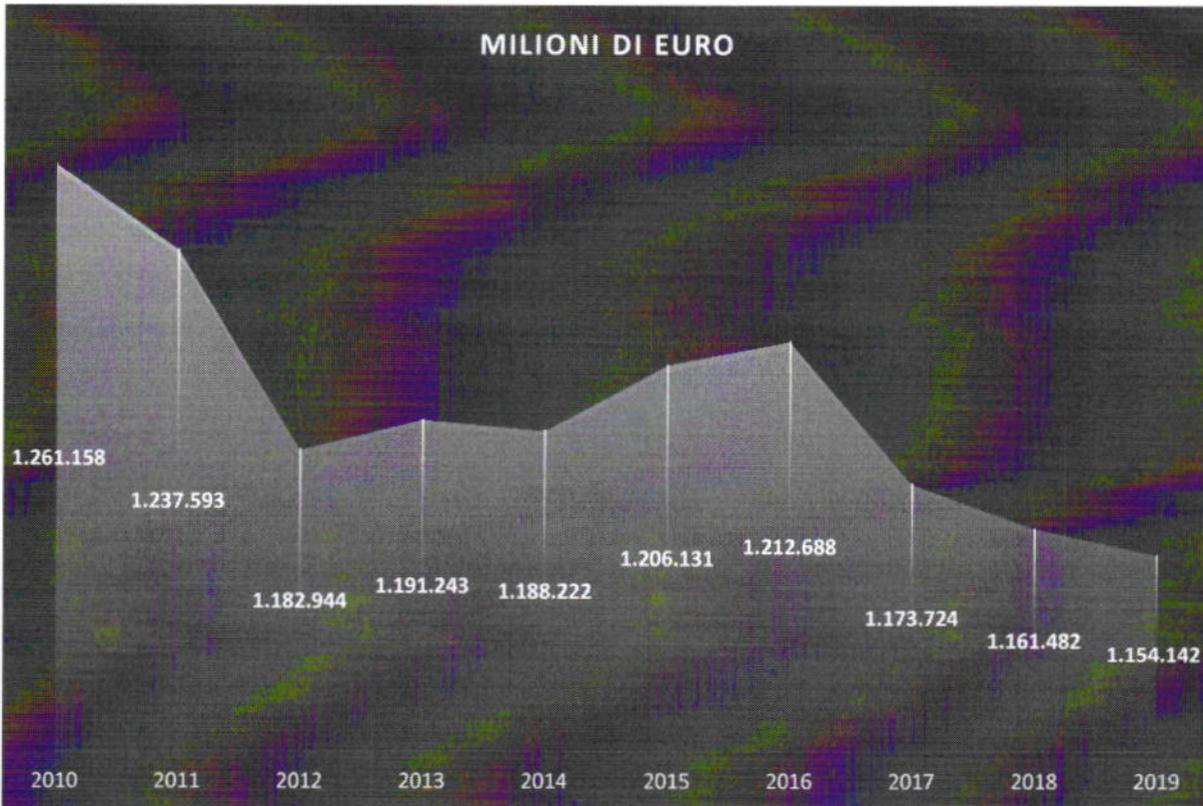


Prezzo medio dei farmaci SSN

Il prezzo medio dei farmaci a carico del SSN erogati in farmacia in regime convenzionale ha subito, dal 2010 al 2018, un costante calo, a seguito della diffusione dei medicinali equivalenti (a brevetto

scaduto) di prezzo più basso e del fatto che i medicinali più costosi vengono distribuiti direttamente da ospedali e ASL. Il prezzo medio dei farmaci SSN è passato da 11,85€ di dicembre 2010 a 9,46 € di dicembre 2020. Il prezzo medio dei medicinali a brevetto scaduto inseriti nelle liste di riferimento (già coperti da brevetto e generici), che rappresentano ormai oltre l'83% delle confezioni SSN (vedi grafico che segue), è di 7,68€, quello dei farmaci ancora coperti da brevetto (ormai meno del 17% del totale SSN) di 18,34€.

Di seguito si riporta il fatturato medio di una farmacia negli ultimi 10 anni



L' AIFA inserisce i medicinali a brevetto scaduto in liste di riferimento, che contengono tutti i medicinali sia di marca () che generici (). Il numero dei farmaci prescritti a carico del SSN all'interno delle liste di riferimento è in costante aumento (dal 58% di dicembre 2010 all'83% di dicembre 2020). Parallelamente, diminuisce la quota di farmaci coperti da brevetto (), ormai pari a meno del 17% del totale. Lo Stato rimborsa al cittadino solo il prezzo del farmaco che, all'interno di ciascuna lista, ha il prezzo più basso. Il farmacista è tenuto a proporre al cittadino la sostituzione del medicinale prescritto con uno di prezzo più basso interamente a carico del SSN. Se il cittadino vuole un farmaco più costoso o il medico non consente la sostituzione da parte del farmacista, il cittadino deve pagare la differenza di prezzo.

Le quote di spettanza di industrie farmaceutiche, grossisti e farmacie, sul prezzo dei medicinali a carico del SSN, sono fissate per legge (l. n. 662/96, modificata dalla legge n. 122/2010): all'industria spetta una quota pari al 66,65% del prezzo al netto IVA, al grossista del 3%, alla farmacia una quota non inferiore al 30,35% sul prezzo del farmaco sempre al netto IVA. Per la farmacia si tratta di una quota lorda, in quanto l'importo di legge è ridotto dagli sconti di legge, articolati per fasce di prezzo, che le farmacie sono tenute a concedere obbligatoriamente al SSN, cui si aggiunge la trattenuta dell'1,82%, introdotta dalla legge n. 122/2010, aumentata, da luglio 2012, al 2,25%. Tali sconti fanno sì che, di fatto, il margine delle farmacie sia regressivo, diminuisca cioè percentualmente all'aumentare del prezzo del farmaco. Sui farmaci equivalenti, che non hanno goduto di copertura brevettuale e che sono inseriti nelle liste di riferimento AIFA, una ulteriore quota pari all'8% del margine dell'industria è ridistribuita tra grossisti e farmacia secondo le regole di mercato. La disposizione sui margini di legge non riguarda i medicinali di fascia C, a totale carico del cittadino. L'unica disposizione normativa applicabile a tali medicinali è l'articolo 13 del R.D. 3.3.1927, che prevedeva il diritto del farmacista ad un margine non inferiore al 25% del prezzo al pubblico.

2.3 Principali misure di regolamentazione nel settore farmacia

Il settore delle farmacie è, molto più di altri, aperto al mercato e alla concorrenza, in quanto, dal 2005 in poi, si sono susseguiti ripetuti interventi di liberalizzazione che ne hanno profondamente modificato l'assetto.

Nel 2005 il decreto-legge "Storace" ha introdotto la possibilità di praticare sconti fino al 20% sul prezzo dei medicinali senza obbligo di prescrizione (DL N. 87/2005, convertito nella legge 149/2005). Nel 2006 il decreto-legge "Bersani" ha previsto la possibilità di vendere medicinali senza obbligo di prescrizione in esercizi commerciali alla presenza di un farmacista e l'eliminazione del limite del 20% sullo sconto praticabile sui prezzi di tali farmaci. Sempre con il decreto "Bersani" è stata introdotta anche la possibilità per le società di farmacisti di essere titolari di 4 farmacie ed è stata eliminata l'incompatibilità tra attività di distribuzione all'ingrosso e finale dei farmaci. Il provvedimento ha anche ridotto a soli due anni il termine concesso agli eredi per acquisire i requisiti per assumere la titolarità o cedere la farmacia (DL N. 223/2006, convertito nella legge 248/2006).

Nel 2007 è stato liberalizzato il prezzo dei medicinali senza obbligo di ricetta medica, prevedendo che esso venga stabilito autonomamente da ciascuna farmacia o punto vendita (L. N. 296/2006 - legge finanziaria 2007). Sempre nel 2007 sono stati eliminati tutti i vincoli sulla pubblicità della farmacia (Codice Deontologico del Farmacista).

Nel 2011 è stata ampliata la gamma di medicinali vendibili negli esercizi commerciali dotati di farmacista, prevedendo il delisting da parte dell'AIFA di medicinali precedentemente assoggettati all'obbligo di ricetta medica. È stata introdotta la possibilità di praticare sconti anche sui medicinali di fascia C con ricetta (DL N. 201/2011, convertito nella legge 214/2011).

Nel 2012 il decreto-legge Cresci-Italia ha previsto una drastica riduzione del rapporto farmacia/abitanti (quorum) a una farmacia ogni 3.300 abitanti, con assegnazione delle nuove farmacie tramite concorso straordinario per soli titoli, riservato a farmacisti non titolari e titolari di farmacie rurali sussidiate e con punteggio di favore per i farmacisti delle parafarmacie, introducendo la possibilità di partecipazione al concorso anche in forma associata. Il DL Cresci-Italia ha inoltre previsto la possibilità di apertura di farmacie, in deroga al quorum, anche nelle zone ad alta frequentazione (porti, aeroporti, stazioni ferroviarie, centri commerciali, ecc.). Sono stati liberalizzati gli orari, consentendo l'apertura delle farmacie oltre gli orari minimi ed è stata introdotta la possibilità di praticare sconti su tutti i medicinali acquistati dal cittadino. È stato ulteriormente ridotto, a 6 mesi dopo la presentazione della successione, il termine concesso agli eredi per assumere la titolarità o cedere la farmacia. È stata, inoltre, introdotta la possibilità per gli esercizi commerciali di vendere medicinali veterinari con ricetta medica e preparazioni galeniche (DL n. 1/2012, convertito nella legge n. 27/2012).

Nel 2017 la Legge Concorrenza (L. n. 124/2017) ha previsto, infine, la possibilità per le società di capitali di essere titolari di farmacia e di creare catene di farmacie.

Nella relazione sulla gestione dell'esercizio 2018 fu introdotto il tema del Retail farmaceutico e del prossimo arrivo delle catene di farmacie e dell'accresciuta competizione fra canali distributivi.

In particolare, si delineò uno scenario nel quale fino al 45% delle farmacie indipendenti poteva divenire oggetto di aggregazione e la possibilità che in due/tre anni, il 20% farà parte di catene di proprietà.

Oggettivamente, dei 3 canali retail, (farmacie, parafarmacie, e Gdo) è senz'altro la farmacia quella che sarà più coinvolta dai cambiamenti in atto.

Nel corso del 2018 e del 2019, sempre più farmacisti hanno approcciato forme di accorpamento in catene virtuali (network di professionisti che si uniscono pur mantenendo ciascuno la propria indipendenza gestionale). A tendere, secondo la società Iqvia, ben il 40-45% delle farmacie sarà soggetto ad una qualche formula di aggregazione. Non solo: nell'arco di un paio d'anni si stimava che il 20% delle farmacie indipendenti sarebbe stato acquisito da catene reali (cioè di proprietà). Fra gli acquirenti, si segnalavano: la distribuzione intermedia del farmaco, fondi d'investimento, banche, player della grande distribuzione.

Va da sé che il mercato del retailing farmaceutico, sempre più vivace in termini di concorrenza fra canali, con le catene di farmacie che dovranno attivare nuovi e più incisivi strumenti di comunicazione e di marketing, per stare al passo con i competitor, rappresentati da Gdo, parafarmacia, ma anche da operatori come i drugstore ed il mondo dell'e-commerce.

Con i network di farmacie impegnati a lavorare, in primo luogo, sulla riconoscibilità dell'insegna, attraverso un'immagine ed una comunicazione comune a tutta la rete.

Le farmacie in catene, identificabili attraverso un layout preciso, un assortimento sviluppato tramite attività di category, un pacchetto di servizi standard chiaro, andranno intensificando anche le operazioni promozionali: dall'ampliamento delle gamme a private label (per marginare di più e vendere a prezzi più appealing) sino alla diffusione dei programmi di fidelity; in tal senso, FarmaciaTerni-s.r.l., avendo attivato programmi di fidelity card sta implementando ulteriori affinamenti degli strumenti di Customer relationship management, portando a regime il progetto FIDELITY SALUS.

Non ultimo, la concorrenza si svilupperà anche sul fronte della digitalizzazione e si renderà necessaria l'introduzione di un sistema di business intelligence centralizzato e di un software univoco per ciascun network. In questo senso, la società ha introdotto da oltre un anno il sistema GSP che consente di ottimizzare l'utilizzo delle informazioni commerciali, trasformandole in conoscenza, coinvolgendo sempre di più il farmacista nelle dinamiche gestionali

2.4 Effetti del decreto liberalizzazioni - outlook di settore

A due anni dalla legge sulla concorrenza che ha liberalizzato la proprietà delle farmacie si contano oltre 400 farmacie in mano a società di capitali con duemila addetti e un fatturato di 700 milioni: in pratica il 2% delle 19mila farmacie italiane.

Numeri ancora piccoli che secondo recenti stime nel giro di 3-5 anni potrebbero raggiungere quota 10%. Piccoli passi in avanti sulla strada delle liberalizzazioni che ha visto come fenomeno più evidente l'ingresso di alcuni grandi player, come la catena Boots che nei giorni scorsi ha aperto la sua sesta farmacia a Milano nella centralissima piazza del Duomo a cui se ne aggiunge una a Roma.

I numeri e una riflessione sull'impatto della riforma che ha sostituito il limite delle quattro licenze per titolare con la possibilità per le società di capitale di ottenere la licenza e controllare fino al 20% delle farmacie di una Regione (resta l'obbligo della gestione assegnata a un farmacista) sono contenuti nelle numerose opportunità di confronto promosse da Assofarm nei suoi appuntamenti nazionali e da prestigiosi Istituti di ricerca.

In particolare, un "paper" dell'Istituto Bruno Leoni analizza alcuni degli allarmi che erano stati avanzati alla vigilia della riforma e che l'attuazione pratica sembra al momento archiviare.

A cominciare dal rischio di uno svilimento della professione e della riduzione della qualità dei servizi offerte ai consumatori che per l'Istituto sopra citato si è dimostrato «infondato» perché una catena di farmacie «ha un forte interesse a garantire un servizio di qualità elevata» altrimenti ne andrebbe di mezzo la reputazione di tutti gli esercizi che fanno parte di quel brand.

Per i neolaureati in farmacia che hanno difficoltà in molti casi a diventare titolari c'è poi «la possibilità di rapportarsi con società più grandi e strutturate» elemento che per la categoria

rappresenta «non solo un'opportunità occupazionale aggiuntiva, ma anche e soprattutto un'occasione di intraprendere una carriera», compresa la direzione da affidare per legge a un farmacista iscritto all'albo.

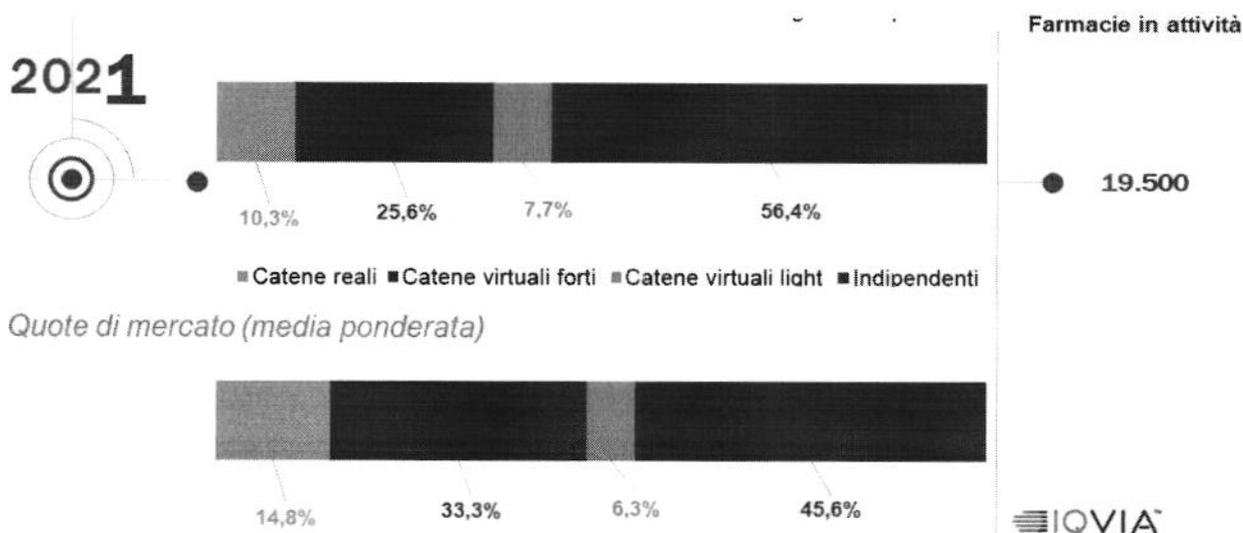
Sull'altro rischio – quello legato alla creazione di monopoli, forse il più evocato – tutti concordano nel ricordare che i paletti (il tetto regionale del 20%, le notifiche delle acquisizioni di grandi gruppi all'Antitrust) si citano le esperienze internazionali con diversi anni alle spalle e si sottolinea come «solo in tre Paesi la quota di mercato del maggiore operatore supera il 20% (Lettonia, Lituania e Svezia); di questi Paesi solo due (Lituania e Svezia) presentano un elevato grado di concentrazione». Paesi tra l'altro, poco popolosi, e nel caso della Svezia con un rapporto tra farmacie e popolazione più che doppio rispetto all'Italia.

Per il resto, non risultano nei principali mercati europei rilevanti interventi antitrust per sanzionare abusi.

In ogni caso la prospettiva di grandi concentrazioni appare lontana in Italia. Secondo le ultime stime di IQVIA, nel 2021 una farmacia su tre in catene reali o virtuali forti, che però faranno la metà del mercato.

Nel 2021 le farmacie italiane appartenenti a catene reali non saranno più di una su dieci, ma assorbiranno quasi il 15% del mercato complessivo generato dal canale; invece le farmacie organizzate in catene virtuali "forti" – cioè dalle condizioni di affiliazione stringenti – saranno all'incirca una su quattro, con una quota di mercato ben maggiore in proporzione, circa il 33%. Al contrario, le farmacie indipendenti saranno più di una su due (56,4%), ma per market share non sommeranno oltre il 45,6%.

Punti vendita

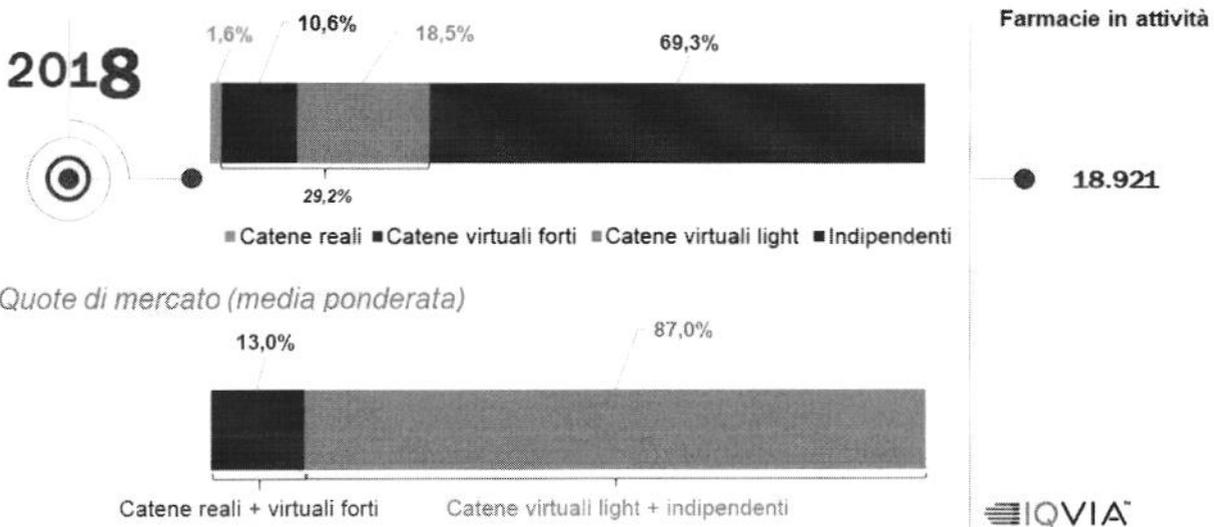


La stima arriva da Iqvia e fotografa con efficacia la dinamica di fondo che già oggi sta caratterizzando lo sviluppo delle catene: il mirino di chi compra è puntato sulle farmacie dai fondamentali migliori o dalle potenzialità più promettenti, dunque il peso che catene di proprietà e

aggregazioni virtuali forti andranno a esercitare sull'intero canale – e sulla filiera – non sarà espresso dalla numerica ma dalle quote di mercato.

Oggi la divaricazione tra le due rappresentazioni è ancora impalpabile: catene reali e virtuali forti sommano il 12,6% delle farmacie oggi in attività e fanno il 13% del mercato, nel 2021 avranno il 36% degli esercizi ma genereranno il 48% del giro d'affari. Farmacie indipendenti e virtuali "light" (cioè dalle condizioni di affiliazione soft) raggrupperanno nel 2021 il 64% delle farmacie ma assorbiranno non più del 52% del mercato

Punti vendita



Si parte comunque dalle attuali 400 farmacie in mano a società di capitale. Un numero che per il presidente di Assofarm Venanzio Gizzi, comprende tra l'altro una eterogeneità di soggetti: «Accanto ai grandi investitori ci sono società di capitale di singoli persone o anche cooperative tra farmacisti», avverte il numero uno dei farmacisti pubblici, che chiede degli aggiustamenti alla normativa finché si è in tempo: «Il processo ormai è in atto e non si può tornare indietro, ma proprio perché il fenomeno è ancora limitato è necessario fare delle correzioni per evitare in futuro rischi difficili poi da arginare». Si cita innanzitutto i paletti sulle acquisizioni: «Il tetto del 20% su base regionale non è sufficiente, credo che si debba intervenire mettendo un tetto a livello nazionale o in alternativa bisogna intervenire sulla quota di capitale». C'è poi un altro punto che sta a cuore anche al presidente di Federfarma e che è legato alla realtà italiana: «C'è bisogno di più trasparenza sulla composizione del capitale sociale, questo per evitare che dietro ai soggetti investitori ci siano capitali di dubbia provenienza legati al riciclaggio».

Secondo Claudio Jommi, docente della Sda Bocconi «l'Italia dopo gli interventi degli ultimi anni ha scelto un modello misto, più liberalizzato rispetto ad altri importanti partner europei come Francia

e Spagna, ma mantenendo alcuni presidi regolatori come la pianta organica, seppur riformata per aumentare la disponibilità di punti vendita, o i limiti alla costituzione di catene di farmacie private che la differenziano da gran parte dei Paesi del Nord Europa». Si tratta per il docente di una «scelta condivisibile, che combina gli effetti attesi positivi della liberalizzazione e competizione indotta, in parte confermati da evidenze empiriche come l'incremento dei punti vendita e l'aumento dell'efficienza e dei servizi offerti, e della regolazione come a esempio la distribuzione equa delle farmacie sul territorio, evitando concentrazioni nelle aree urbane e più ricche.

La SDA avverte: «Per avere una valutazione di impatto della creazione di catene di farmacie private ci vorrà ancora un po' di tempo: i numeri sull'ingresso delle catene nel mercato italiano sono infatti ancora piuttosto limitati».

3. INFORMATIVA SULLO STATO DI GESTIONE DELLA SOCIETA'

3.1 Relazione finale Assemblea dei Soci 19.10.20

Di seguito si riportano ampi stralci del verbale di Assemblea dei Soci, nel corso del quale l'allora Amministratore Unico, dott. Mauro Scarpellini, presentò una relazione di fine mandato descrivendo i principali atti e decisioni che caratterizzarono il mandato, in particolare per quanto riguarda l'esercizio amministrativo del 2020 fino al mese di ottobre.

....."Signori Soci,

a conclusione del mandato ricevuto quale Amministratore unico della Società riferisco un quadro delle attività principali compiute durante il mio periodo di amministrazione iniziato il 27 dicembre 2019 e previsto fino all'approvazione del bilancio societario del 2019, avvenuta il 26 giugno scorso e proseguito fino alla mia sostituzione.

Il 2 gennaio 2020 avevo redatto e poi deliberato sei azioni di marketing da condurre durante il mio mandato per dare continuità alla ripresa economica della Società iniziata nel terzo quadrimestre dell'anno precedente. La prima riguardava una campagna denominata "Giovani, è bene saperlo", basata su incontri nelle scuole per sensibilizzare sulla prevenzione dal papilloma virus, sugli effetti dell'uso delle droghe e sull'utilità del defibrillatore cardiaco, coinvolgendo l'Assessorato comunale all'istruzione e gli Istituti di scuola media superiore di Terni; per tale iniziativa avevo incontrato poi l'Assessore Cinzia Fabrizi per attivare la reciproca collaborazione. La seconda campagna era per la dissuasione dall'uso di droghe denominata "Non comprare la droga, compra un libro" da realizzare con le librerie di Terni e avevo preso il primo contatto con la libreria Mondadori per impostare la convenzione da proporre a tutte le librerie cittadine. La terza iniziativa configurava la creazione di uno specifico sportello in farmacia dedicato ai prodotti utili agli sportivi e avevo acquisito informazioni presso il CONI provinciale. La quarta azione era diretta ad un'organica azione di fidelizzazione verso la clientela più anziana, azione denominata "Il pensionato risparmia". La quinta azione era finalizzata ad un'operazione congiunta della Società e del Comune mirata - con iniziative pubbliche proposte anche nelle date - a promuovere l'adozione di cani ricoverati nel canile comunale da parte di cittadini ai quali la Società avrebbe concesso una carta sconto sui medicinali e sugli alimenti veterinari per una durata di tre anni onde conseguire l'obiettivo di una riduzione di costi di mantenimento e cura per il Comune e un aumento di clientela fidelizzata per la Società. Un apposito incontro tenni con l'Assessore Cristiano Ceccotti. Infine la sesta azione mirava a conseguire il raggiungimento di un settore di clientela di prodotti pediatrici denominata "Per i bimbi del nido".

Terminata la predisposizione di questo intenso lavoro da realizzare nei miei sei mesi prevedibili di mandato, le prime informazioni sull'arrivo del virus Covid-19 e gli inevitabili provvedimenti restrittivi che ne sono conseguiti per la collettività hanno impedito qualsiasi realizzazione e costretto a rivedere strategie e prevenire conseguenze commerciali negative.

Immediatamente la Società ha attivato – con il proprio personale – il laboratorio di produzione del disinfettante, introvabile nei primi giorni di pandemia e poi scarso e reperibile a prezzi di speculazione. Abbiamo avuto grosse difficoltà all'approvvigionamento di alcool, della materia prima e dei contenitori. Abbiamo praticato prezzi assolutamente corretti.

Ho utilizzato i miei rapporti con la Società Farmacie Comunali di Fiumicino, ove ero sindaco revisore, e abbiamo collaborato per coprire le rispettive carenze facendo rifornire la nostra Società di materia prima per la produzione di gel disinfettante – trovato in misura notevole dalla Società di Fiumicino ma non da noi – e riuscendo noi a far rifornire di contenitori la Società di Fiumicino avendo noi trovato il canale di fornitura per quantità abbondanti di introvabili contenitori proprio nella zona di Codogno, uno dei centri di diffusione del virus. Domenica 8 marzo è avvenuto lo scambio all'aviostazione di Terni con una originale e anche eccezionale modalità di incontro alla quale ha partecipato il Sindaco di Terni Avvocato Leonardo Latini.

La risonanza sulla stampa e nei notiziari televisivi ha giovato all'immagine della Società, capace di affrontare e risolvere difficoltà imprevedute come quelle di quel momento, e ha dato carica al personale.

L'operazione ha avuto l'apprezzamento della Presidenza del Consiglio dei Ministri che lo comunicò telefonicamente alla Società di Fiumicino.

Con la nostra produzione abbiamo rifornito Comune, Poste, Polizia, Ospedale S. Maria, Scuole, molte imprese, cooperative e famiglie.

E' stata avventurosa la fornitura di mascherine per la quale abbiamo contattato referenti in Messico e in Cina con anche ulteriori difficoltà note create dal Commissario di Governo dottor Arcuri – non conoscitore del sistema di distribuzione dei prodotti farmaceutici, per propria ammissione - sulla determinazione del prezzo al pubblico.

La Società non è caduta in alcun infortunio economico, qualitativo o doganale nella fornitura delle mascherine e non si sono aperti contenziosi.

Non è detto che riusciremo a recuperare le perdite sul costo di acquisto a causa del prezzo imposto, peraltro non significative – cioè la differenza tra quanto da noi pagato al fornitore e il prezzo sulle forniture giacenti imposto dal Commissario di Governo all'improvviso e successivamente alle forniture stesse – perché la normativa del Commissario e da lui stesso emessa e ritirata per tre volte, ancora non consente di fare alcuna previsione e celebra in sé stessa il massimo di burocratizzazione procedurale non consapevole delle difficoltà oggettive vissute nell'approvvigionamento in una fase caotica presso le dogane in quel periodo e ignara di come si svolge il processo di approvvigionamento dei prodotti in farmacia.

Nel periodo della pandemia le nostre farmacie hanno commercializzato 115.524 mascherine e 41.500 paia di guanti.

Abbiamo protetto il personale della Società e i cittadini nelle nostre farmacie con visiere, occhiali, mascherine, schermi in ogni postazione di vendita – installati immediatamente –, sanificando

ordinariamente e straordinariamente i locali e gli uffici e regolando gli impianti di areazione e condizionamento come richiesto dalle ordinanze.

Se il personale della Società non avesse risposto all'emergenza con totale abnegazione e permanente presenza su tutti i posti di lavoro – nelle farmacie, nella parafarmacia, negli uffici, senza eccezioni – non avremmo superato le criticità indotte dalla pandemia. Questo senso di responsabilità lo riconobbi, insieme al Dirigente Dottor Nicola Nulli Pero, con un comunicato sul Corriere dell'Umbria.

Tra le difficoltà indotte nel periodo di pandemia sono state anche alcune scorrettezze da parte di medici e farmacie private che avevano realizzato il collegamento diretto – con vari metodi - della domiciliazione di ricette mediche presso farmacie private prescelte. Ci siamo accorti e abbiamo segnalato e in parte siamo riusciti a far desistere, credo soprattutto in apparenza, e un danno economico non quantificabile è stato subito.

Abbiamo partecipato attivamente alla vita di Assofarm Regionale Umbria dando contributi di idee e formulando proposte.

In particolare una mia proposta relativa al superamento di aspetti discriminatori a danno del funzionamento delle farmacie comunali nel caso di eventuali coperture di personale straordinario per contagi eventualmente avvenuti, inviata ad Assofarm Umbria, fu inoltrata ad Assofarm nazionale e, condivisa, presentata alla Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Abbiamo lavorato ed elevato la considerazione che le altre farmacie umbre avevano per la Società FarmaciaTerni che esprime autorevolezza nelle idee e nell'operare; in una delle nostre farmacie la Regione Umbria sta sperimentando la procedura sulla dematerializzazione delle ricette che intende far decorrere a breve in tutta la Regione. La sperimentazione, verificata in corso d'opera, è gestita con positività dalla nostra farmacia di Porta Sant'Angelo.

Abbiamo inserito nel Comitato tecnico di Assofarm Umbria, del quale fa parte il Dirigente della nostra Società, anche la Dottoressa Nicoletta Donatelli, direttrice della farmacia di Porta Sant'Angelo.

Durante e dopo la pandemia abbiamo reinventato strategie e azioni con varie promozioni ed iniziative. Abbiamo definito la convenzione con l'Associazione Diabetici di Terni e controproposto il testo di una convenzione ad Adisu per l'assistenza agli studenti universitari fuori sede. Stiamo attuando iniziative per recuperare il grosso calo di fatturato della farmacia ubicata nel centro commerciale di Cospea, gestito dal supermercato che ha ridotto orari e regolato l'afflusso di clienti con effetti pesantemente negativi a nostro danno.

Abbiamo protetto il nostro personale e il servizio pubblico riuscendo, dopo superficialità dell'Ordine dei Farmacisti di Terni e dimenticanze della USL Umbria 2, che ho contestato loro, a conseguire l'esecuzione del tampone rinofaringeo per tutto il personale della Società.

Per primi – e non sappiamo se unici – abbiamo stipulato una polizza di protezione per tutto il personale della Società, cosiddetta polizza antiCovid-19, che ha scadenza al 31 dicembre dell'anno corrente e il mio successore valuterà il da farsi vista la ripresa epidemica.

Abbiamo stabilito rapidamente ottimi rapporti con la Croce Rossa Italiana di Terni, utili per le forniture di farmaci a persone disabili e anziane durante il periodo dell'isolamento per fronteggiare le iniziative dell'Assessorato regionale della salute, improvvisate e non coordinate, che hanno creato difficoltà organizzative; ci hanno riferito perfino che taluni farmacisti avrebbero attuato soluzioni locali al di fuori delle normative di legge sulla consegna dei farmaci. La nostra Società ha applicato solo soluzioni corrette, risultate peraltro adeguate da parte della Croce Rossa ed efficaci per i pazienti.

Abbiamo collaborato attivamente col Comitato di protezione civile comunale quando ci è stato richiesto.

Nel periodo di pandemia e ancora fino a pochi giorni fa, le nostre farmacie sono state sottoposte a ripetute ispezioni – infrequenti in precedenza – da parte della Guardia di Finanza, dei NAS dei Carabinieri, della USL Umbria 2 e dell'Ispettorato di veterinaria della USL stessa.

Gli scopi dei loro controlli sono stati raggiunti dagli ispettori e nessun rilievo è stato mosso alle nostre farmacie.

La Società ha adempiuto alle nomine obbligatorie richieste, nominando:

- *Quale DPO e OdV l'Avvocato Alessandro Ciglioni.*
- *Responsabile della sicurezza il Sig. Paolo Francioli.*
- *Responsabile della sicurezza da parte del personale la signora Sabrina Alessandrelli.*
- *Medico competente il dr. Pasquale Carducci. Avendo cambiato il medico del lavoro sono ora in corso le visite mediche arretrate del personale.*
- *Ha provveduto a far eseguire le esercitazioni antincendio al dr. Francesco Mariani e alla Sig.ra Stefania Bucari.*
- *Ha provveduto a far fare i corsi di primo soccorso e gestione delle emergenze alle d.sse Rita Mica e Ambra Sbordonì.*
- *Ha confermato quale Amministratore del sistema informatico il Sig. Giancarlo Giovannetti.*
- *Ha confermato quale responsabile dell'anticorruzione il dr. Nicola Nulli Pero.*

Il sito "Amministrazione trasparente" – completamente rifatto - è tenuto regolarmente, come da attestato, e sono adempiuti gli obblighi che riguardano il suo contenuto.

Sono stati intrattenuti rapporti corretti con i sindacati Cgil, Cisl, Uil e con le R.S.A. che hanno collaborato e seguito con attenzione l'evolversi della gestione societaria.

Non ci sono vertenze sindacali in atto.

Dopo la fallita rapina alla farmacia di Corso Tacito abbiamo preso l'impegno a verificare la possibilità dell'installazione di telecamere all'accesso delle farmacie o di alcune di esse, rispettando le norme che vanno rispettate e stipulando apposito accordo sindacale. Il Direttore sta reperendo le informazioni necessarie per poi pervenire agli atti conseguenti.

Sul piano organizzativo sta proseguendo il lavoro di rifacimento delle insegne e dell'assetto interno di alcune farmacie, secondo le delibere assunte dal mio predecessore dottor Federico Ricci e rimaste forzatamente sospese nell'attuazione da parte dei fornitori nel periodo della pandemia.

Ho deliberato il rifacimento dell'hardware della sede centrale dopo adeguata perizia tecnica e confronto successivo delle condizioni di mercato di più offerenti. I sistemi informatici hanno una obsolescenza da 2 a 5 anni, ma quello della Società è vecchio di 16 anni. E' stato assegnato l'incarico di rifacimento per la sede mentre i server delle farmacie erano stati già rinnovati e messi in sicurezza nel 2018.

E' in corso avanzato la realizzazione di un nuovo sistema di controllo di gestione – curato personalmente dal Direttore – che mira, tra le tante altre risultanze di analisi e controllo, a concorrere alla formazione dei Direttori di farmacia quali dirigenti anche economici del loro centro di costi e ricavi. E' un salto ambizioso ma possibile con il rinnovo generazionale in corso nel periodo 2019-2021 e con la garanzia di continuità direzionale della Società di lungo periodo.

Ho deliberato l'impianto di procedure di marketing che fondono le analisi psicografica e comportamentale applicate alle analisi geografica e socioeconomica. Una molto significativa innovazione di strategia commerciale, di servizio e di fidelizzazione che a Terni non ha uguali. Quindi, all'interno del progetto, andremo a breve alla sostituzione delle vecchie carte di fedeltà mentre è già in atto l'impianto di un'attività di programmazione e controllo a lato della Direzione aziendale quale perno intorno al quale realizzare l'avanzamento commerciale ulteriore della Società.

Oggi l'azienda già dispone di procedure raffinate sul controllo – ogni giorno sappiamo gli incassi del giorno precedente, i nomi dei prodotti venduti, il farmacista che li ha venduti e altri dati di dettaglio – tuttavia ancora non capitalizziamo in termini di marketing e di sviluppo tutte queste informazioni alle quali ora aggiungiamo le analisi sopradette per rendere organico e aziendalmente ulteriormente valido l'impianto stesso. E' un passo straordinario nella gestione commerciale della Società.

Lo sviluppo e l'impiego di queste nuove tecniche di marketing coinvolgerà il personale e sarà strumentale la sua partecipazione economica ai risultati della futura accresciuta produttività, usando le possibilità previste dal contratto di lavoro; ma questa parte competerà di concluderla al mio successore.

Ho completato l'attuazione della delibera del Consiglio Comunale sull'organizzazione e sull'organigramma.

Ho deliberato l'organigramma degli Uffici della Direzione come deciso dal Consiglio Comunale e il completamento dell'applicazione del contratto collettivo nazionale al Dirigente dopo alcuni anni dalla sua assunzione.

Ho affrontato e risolto la precarietà organizzativa dell'organigramma, precedentemente pericolosa per i dettami del Decreto legislativo n. 14 del 12.1.2019 "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza".

La Società aveva, al mio insediamento, una condizione di precarietà direzionale insostenibile dal punto di vista organizzativo, di funzionamento e di prevenzione del rischio rispetto al decreto legislativo 14/2019. Il precedente Collegio sindacale e di revisione lo aveva verbalizzato più volte.

L'Ufficio Personale, privo per pensionamento del Capo Ufficio dal 31.12.2019, non rimpiazzato, aveva in organico un impiegato con contratto a tempo determinato scadente il 31.12.2020.

Ho indetto il concorso per un impiegato a tempo indeterminato per dare stabilità e continuità gestionale. Il concorso si è concluso.

L'Ufficio Amministrazione aveva avuto la reiterazione di una impiegata, cambiata nel tempo, dipendente di società interinale e acquisita con contratto di somministrazione di lavoro. La peggior condizione per la prevenzione di errori amministrative e contabili e per la memoria di fatti amministrativi.

Ho indetto il concorso per un impiegato a tempo indeterminato per dare stabilità e memoria gestionale. Il concorso si è concluso.

Ho affrontato il delicato problema dell'organico degli infermieri, assunti in quattro nel 2016 a tempo determinato e ridotti ad uno solo a causa delle dimissioni degli altri, preoccupati dalle vicende comunali e societarie del 2018 e 2019.

Nel 2020 era a rischio la sopravvivenza della farmacia dei servizi.

Era ancora in sospeso il concorso per infermieri indetto nel 2016 dall'Azienda speciale e mai celebrato; ebbe ben 403 domande. Dopo un'approfondita istruttoria legale e regolamentare ne ho deliberato la revoca e sono stati rimborsati i 37 concorrenti che hanno inviato la loro IBAN per il rimborso della tassa di concorso pagata nel 2016.

Quindi ho indetto il concorso per tre infermieri a tempo indeterminato. Il concorso si è concluso. Ho redatto la delibera in modo che il mio successore possa valutare l'ampliamento delle assunzioni nel corso del 2021, alla luce delle novità – interne e probabilmente anche regionali – in materia di assistenza e di servizi e alla luce dell'andamento del conto economico.

Ho indetto il concorso per un impiegato a tempo indeterminato per l'Ufficio Acquisti e vendite, la cui titolare ha lasciato per pensionamento il 31 dicembre 2019, senza continuità di consegne essendo l'unica dipendente. La Società aveva provveduto con un dipendente di società interinale e acquisito con contratto di somministrazione di lavoro. Ho insediato la commissione di concorso che

ha convocato la prova scritta per il 9 novembre e l'orale per il 10. E' l'unico concorso che si concluderà dopo questa assemblea.

Tutte le commissioni che ho nominato sono state composte da persone di alto profilo e indipendenti.

Queste delibere sono state da me assunte in attuazione della delibera del Consiglio Comunale del 2019 che innovava molto nei rapporti tra Comune e Società FarmaciaTerni e ciò ha aiutato la gestione della Società insieme al nuovo Regolamento per le assunzioni da me deliberato lo scorso giugno.

I due concorsi per Direttori di farmacia e per farmacisti collaboratori sono durati 11 mesi, non solo per la sospensione causata dalla pandemia ma soprattutto per la composizione e il metodo di lavoro della commissione, per niente adatto per l'assunzione di personale in una società commerciale e di servizio pubblico.

Il concorso per farmacisti collaboratori ha risolto i problemi di organico a breve termine e si ridurranno i farmacisti a tempo determinato, restando in servizio solo quelli necessari per le necessità di sostituzione per ferie e motivi di stagionalità.

Il concorso per Direttori non è riuscito a coprire le necessità della Società. Infatti ha approvato solo due candidati direttori a fronte del vuoto di tre. Dev'essere immediatamente bandito un nuovo concorso dal mio successore perché si presentano difficoltà di copertura seria per l'incarico di direttore per una farmacia.

Quest'esperienza concorsuale ha dimostrato come sia stato utile cambiare il vecchio Regolamento.

Signori Soci,

con l'introduzione nelle farmacie dei servizi cognitivi nel 2020, cioè la ricognizione farmacologica e il supporto all'aderenza terapeutica per asma e bronco pneumopatia cronica ostruttiva, diabete e ipertensione; con l'introduzione dei servizi di front office, con l'attivazione del Fascicolo Sanitario Elettronico; della diagnostica di prima istanza e della telemedicina, con l'holter cardiaco e pressorio, l'elettrocardiogramma e l'autospirometria, è in corso un arricchimento delle funzioni delle farmacie. Quanto alla prevenzione e alle campagne di screening è stata inclusa la partecipazione della farmacia alla raccolta dei campioni per la ricerca del sangue occulto nelle feci per l'individuazione dei tumori del colon-retto, servizio già presente in alcune Regioni ma non in tutte.

Tutto ciò, frutto delle decisioni della Conferenza Stato-Regioni, vede l'Umbria in questo cronoprogramma nel 2020 e vede la nostra Società avanti, perché essa fornisce quasi tutte queste prestazioni. Si aggiunge la problematica della vaccinazione. Ancora non c'è adeguata disponibilità di vaccini e siamo molto preoccupati per le modalità di somministrazione in farmacia se non preordinate da adeguata pratica formativa. Anche per questa attività c'è assenza di coordinamento.

E' evidente la necessità di aggiornamento del personale farmacista e infermieristico continuativamente. A questo riguardo ho assunto queste due iniziative:

- *I direttori nuovi assunti o nominati e i farmacisti neoassunti hanno nel contratto di assunzione l'obbligo di rispettare le previsioni di formazione e aggiornamento professionale stabilite dall'Ordine di appartenenza. Ciò non è previsto nel contratto collettivo nazionale di lavoro ma io ritengo che sia necessario fare ciò che ho disposto data la delicatezza e la responsabilità della professione di farmacista e la Società ha interesse a sapere che i propri farmacisti siano ligi alle disposizioni del loro Ordine in materia di formazione ed aggiornamento.*
- *Ho assunto una delibera di indirizzo per la formazione e l'aggiornamento sia in campo specifico che per i comportamenti, l'empatia e le tecniche di vendita, lasciando al mio successore di valutare e contrattualizzare con uno dei maggiori psicologi e formatori italiani, il Dottor Emilio Riccioli, che è stato presidente della commissione di concorso per l'assunzione di un impiegato a tempo indeterminato per l'Ufficio risorse umane. Conosco le sue qualità formative perché abbiamo collaborato presso la facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Catania e presso la facoltà di Psicologia dell'Università Salesiana di Roma e per aver realizzato efficace e necessaria azione formativa per i dipendenti della Cassa Nazionale di Previdenza e Assistenza dei Dottori commercialisti – quando io ne ero Direttore generale – dopo che la Cassa da ente pubblico aveva optato per la privatizzazione e una riconversione sociologico-culturale era opportuna –; situazione che potremmo considerare parallela a quella del personale dell' Azienda speciale Farmacie Municipalizzate divenuta questa s.r.l. Il Direttore sta approfondendo contenuti, modalità e destinatari dell'azione di aggiornamento e perverrà ad una proposta compiuta che riferirà al nuovo Amministratore Unico.*

Signori Soci,

riporto ora alcuni dati organizzativi. Il personale della Società è composto da 53 persone, pari a 51,5 unità a tempo pieno; 4 hanno diritto ad usufruire della legge 104/1992; 27 sono previdenzialmente regolati con l'INPDAP, 24 con l'INPS e lavorano 2 con contratto di somministrazione che si riducono a 1 da novembre. Ben 15 sono a tempo determinato e si ridurranno in parte con l'avvenuta conclusione del concorso per farmacisti collaboratori.

Nel 2021 ci sarà il pensionamento di una Direttrice di farmacia e probabilmente di un'altra o due e occorrerà bandire un nuovo concorso, ma con le regole più veloci del nuovo Regolamento.

Il lavoro amministrativo e di controllo è di notevole dimensione. Le fatture passive ricevute sono state nei primi nove mesi dell'anno 5.145; nell'anno saranno tra 7.000 e 8.000. I pagamenti eseguiti nei primi nove mesi dell'anno sono stati 2.095.

L'Amministratore Unico ha ricevuto e letto 1270 comunicazioni e operato conseguentemente laddove necessario.

Solo questi dati fanno ben comprendere quale sia la onerosità del lavoro amministrativo e di controllo, la possibilità di errore, la difficoltà a dedicare tempo alla ricostruzione di partite vecchie di anni che determinano saldi contabili non convincenti e non riconciliati di molti conti. Tuttavia

questo lavoro di controllo e di riconciliazione dei saldi – iniziato nel novembre 2017 e promosso da me quando ero Revisore della Società – è giunto prossimo al termine. Esso ha comportato effetti di sopravvenienze passive nei bilanci 2017, 2018 e 2019. Sul bilancio 2020 stimo, in questo momento, che l'effetto possa essere di circa € 97.000,00 di sopravvenienze passive. Tra poco torno sul punto.

E' prevista una cessazione al 31.1.2020 per esodo agevolato, secondo la delibera assunta dal mio predecessore e concordata con il Comune, della validissima Responsabile della Segreteria, Signora Donatella Caroli, preposta agli affari generali, all'amministrazione del personale - predisposizione delle retribuzioni e delle numerose incombenze connesse – e alla sovrintendenza e svolgimento delle attività di segreteria dell'Amministratore Unico e del Direttore. Stiamo perfezionando con l'ASM di Terni un accordo per far gestire le retribuzioni e gli aspetti connessi a quell'Azienda. Per il resto delle incombenze sto attivando una soluzione ponte necessariamente di rapporto di lavoro somministrato e il mio successore riceverà le proposte che il Direttore riterrà utili e necessarie e deciderà il da farsi.

Non è di secondaria importanza la gestione degli acquisti e delle scorte di magazzino. La Società aveva svolto la gara nel 2018 e la Direzione sta gestendo secondo le risultanze della gara.

Il numero di fornitori con cui abitualmente abbiamo rapporti è di circa 90 e aggiungendo anche quelli meno utilizzati si supera il numero di 120. Con alcuni di questi fornitori, quelli più rilevanti per entità degli acquisti, stipuliamo contratti con previsioni di premi per la Società secondo modalità diverse e secondo le disponibilità delle controparti. Ciò risulta nei contratti e nella contabilità.

La nuova modalità di gestione degli acquisti e delle scorte sta abbassando il costo del venduto e contribuisce al miglioramento del margine operativo lordo; esso tenderà progressivamente verso zero allorquando sarà stata raggiunta l'ottimizzazione massima possibile comparata col periodo precedente.

I risultati confermano la positività della scelta fatta.

Il rating della Società per i fornitori non è più al livello nel quale era caduto e ciò, oltre ad aumentare il credito nei confronti di FarmaciaTerni, aumenta il potere negoziale nelle trattative che il Direttore sta esercitando con decisione.

E' in corso il perfezionamento del bando di gara per l'assegnazione dell'incarico dell'arredamento e della sistemazione dei nuovi locali della farmacia di Viale Trento ove sarà trasferita la farmacia di Viale Trieste. Questo trasferimento è fatto nell'ottica di miglioramento del servizio sia perché gli attuali locali sono angusti per il pubblico e per il magazzino sia perché nei nuovi locali sarà possibile inserire un servizio di infermeria per il popoloso quartiere che è alle spalle della farmacia e per la sua vicinanza al pronto soccorso.

Errori di costruzione del complesso di Gabelletta ove è ubicata la farmacia, unica proprietà immobiliare della Società, reiterano danni e disagi quando piove. Sono in corso lavori di riparazione

il cui esito non ci rassicura. Ho dato incarico all'Avvocato Alessandro Marini di curare gli interessi della Società.

E' opportuno che la Società dia al Comune il proprio contributo collaborativo per il piano di zonizzazione che sta per scadere. Per esempio ho già comunicato da mesi al Sindaco e all'Assessore al bilancio la mia valutazione nettamente negativa sull'ipotesi di apertura della farmacia alla stazione ferroviaria alla luce della prima prospettazione visionata presso l'Assessorato dei lavori pubblici. E' un'ipotesi priva di qualsiasi elemento valido di marketing e, dunque, sarebbe una fonte di perdita economica certa.

Ho avviato la ricerca di mercato per un nuovo rapporto bancario. La ricerca di mercato del 2018 non incontrò alcuna adesione da parte delle banche e la Società poté mantenere solo il vecchio rapporto con Banca Intesa S. Paolo, subentrata alla Banca Popolare di Vicenza. Di tale rapporto, eccessivamente oneroso e non collaborativo, non eravamo e non siamo soddisfatti. A quel tempo fu aperto un rapporto col Monte dei Paschi di Siena, seguendo la procedura consentita, che permane e funziona. Il mio successore valuterà i risultati della ricerca in corso e deciderà il da farsi viste le risposte che daranno le banche.

Signori Soci,

dopo il bilancio 2018 la Società è stata salvata dalla delibera e dal versamento di ricapitalizzazione del Comune di Terni dell'agosto 2019.

L'intervento del Comune è stato salutare e non è stato un intervento vanificato negli effetti. Le informazioni seguenti danno una conferma a questa affermazione.

I dati di contabilità generale al 31 agosto 2020, che considero provvisori per i valori delle fatture passive che pervengono in ritardo a causa di errori compiuti nella loro trasmissione da parte dei fornitori al sistema centralizzato, respinte dal sistema, corrette e rimesse in tempi non immediati, segnano un consistente utile prima delle imposte al 31 agosto, sul quale fra poco mi intratterò.

I dati letti nel sistema di controllo di gestione - precontabile -, monitorati giornalmente, riferiscono questi dati riferiti alla fine della settimana del 15 ottobre 2020, confrontati con quelli al 15 ottobre 2019 :

- Ammontare del fatturato di € 8.547.000,00, più 229.005,00, pari al 2,75 % in più;*
- Margine di contribuzione migliore di € 143.212,00 pari al 4,86 % in più.*
- Costo del venduto ridotto dello 0,73 %, in prosecuzione di una proficua attività direzionale che continua da quando è stata radicalmente modificata la gestione del magazzino.*

L'utile provvisorio, sottolineo provvisorio, della gestione ordinaria prima delle imposte è in grado di assorbire le sopravvenienze passive rivenienti dalle riconciliazioni di partite vecchie di origine pluriennale di circa 97.000,00 euro, che andranno sottratti. La riconciliazione di vecchie partite si sta avvicinando alla fine del lavoro.

L'andamento economico della Società alla ripresa autunnale lo misuriamo col dato più recente confrontando i primi 17 giorni di ottobre 2020 con i primi 17 giorni di ottobre 2019 nei quali il fatturato è cresciuto del 10,70 % e il margine di contribuzione dell'11,70 %.

C'è sicuramente una tendenza all'acquisto dovuta alla recrudescenza epidemica che induce a proteggersi con prodotti ritenuti utili e c'è anche un significativo recupero del numero dei clienti che avevamo perso durante la pandemia. Ottobre 2020 ha più clienti di ottobre 2019.

Il primo fattore può essere temporaneo ma il secondo rifidelizza la clientela; consolida e migliora i dati gestionali.

Quindi, la situazione economica della Società è stata portata ad un livello di redditività migliore delle stesse previsioni dell'ambizioso piano industriale 2020-2022. Nel 2021 saranno gli effetti dei nuovi servizi che si dovranno rendere secondo le innovazioni del sistema sanitario nazionale e regionale e, sostanzialmente, il piano sarà aggiornato e riaggiornato nei fatti, pur rimanendo fermo l'originale punto di riferimento, cioè l'obiettivo della economicità della gestione che, ormai, è indiscutibile.

L'importanza del risultato complessivo va relazionata al quadro economico di Terni. La Fondazione Dottori Commercialisti ha pubblicato la propria ricerca sulla perdita di fatturato da parte delle Società ternane a causa della pandemia, registrando a Terni e provincia un meno 24,7 % medio di fatturato. Quindi il risultato della Società al 31 agosto, + 2,62%, è straordinario.

Una delle conseguenze di questi risultati è la capacità della Società di proporre al Comune di rivedere il contratto di servizio in materia di corrispettivi.

Il funzionamento attuale del rapporto tra Comune e Società vede per il Comune tre fonti di interesse concreto che corrispondono a costi per la Società, come segue:

- *Il corrispettivo precedentemente inesistente introdotto alla nascita della s.r.l.;*
- *I costi di attività a beneficio sociale che sono parte delle azioni che l'Ente locale svilupperebbe a favore della generalità dei cittadini o di categorie ma che sono svolti direttamente dalla Società;*
- *L'utile annuale da bilancio.*

Il Comune ha ricapitalizzato la Società nel 2019 ma è ancora carente nel far convergere alla Società tutti gli ordinativi di acquisto che la Società cosiddetta in house è in grado di fornire, in particolare per medicinali e alimenti veterinari e prodotti per gli asili comunali. La Società ha richiesto più volte che ciò avvenga. I ricavi derivanti da questo aumento di fatturato si collocherebbero al di sopra del valore del punto di pareggio economico della Società. Questo è il caso in cui l'incremento di fatturato si colloca nell'area economico-tecnica espansiva apportando un beneficio certo all'utile di esercizio e, conclusivamente, al Comune stesso.

Le attese suscitate dalla ricapitalizzazione non sono deluse.

Infatti il 9 agosto 2019 la ricapitalizzazione fu di € 615.735,00

La Società risponde con questi valori corrispondenti a fatti amministrativi a vantaggio del Socio:

Utile netto del 2019 che ha rafforzato il patrimonio netto € 300.395,00

Utile contabile lordo provvisorio al 31 agosto 2020 € 533.428,35

Versamenti del 2020 a fronte del debito netto di € 489.826,80 al 31.12.2019 € 436.123,04

Esborso pronto per la locazione di Corso Tacito di proprietà comunale € 70.462,43

Corrispettivo pronto come da contratto di servizio per il 2020 € 10.000,00

L'entità economica e finanziaria prodotta è di € 1.350.408,92. Non solo. La Società è pronta per estinguere i restanti € 53.703,76 del debito al 31 dicembre scorso appena il Comune sarà pronto a firmare gli atti amministrativi relativi. L'assorbimento in bilancio delle vecchie partite, ora quantificate in € 97.000,00 non è un problema.

Questi importi comprendono già i costi per le attività sociali svolte, seppur ridotte nel 2020 a causa degli impedimenti conseguenti alla pandemia.

L'utile contabile lordo provvisorio non comprende quanto sarà accantonato a fine anno per i fondi svalutazione crediti, rischi e rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro; invece le altre voci di assestamento di fine anno sono tutte incluse nella simulazione al 31 agosto, pro rata.

Visto il conto economico la Società è in grado di proporre al Comune la revisione della rimodulazione delle entità dei corrispettivi annuali in misura e coi tempi che ritiene compatibili per prevenire una condizione di pericolo della continuità aziendale, nello spirito e nella lettera del D.lgs. 14/2019 prima ricordato.

A tale riguardo ho assunto una delibera - alla quale mi rifaccio e che distribuisco all'Assemblea - che ho già inviato al Comune. Auspico che la Giunta condivida e il Consiglio Comunale possa deliberare entro l'anno perché la mia proposta ha decorrenza dall'1 gennaio 2020 e, se approvata, porterebbe risorse finanziarie ulteriori al Comune per € 574.841,00, rispetto a quanto è previsto nel contratto di servizio ora vigente, per gli anni 2020, 2021, 2022 e 2023. I benefici della delibera sono evidenti per il Comune in materia di entità finanziarie prevedibili in entrata in questi anni nei quali l'effetto del dissesto crea difficoltà alla gestione finanziaria dell'Ente locale.

La mia proposta allunga di due anni la durata del contratto di servizio perché non si può non vedere che le entità dei corrispettivi superiori a € 300.000,00 - a partire dal 2025 - sarebbero difficilmente sostenibili e il vigente contratto di servizio richiede una correzione tempestiva anche nella logica del già citato decreto legislativo 14/2019 che - ripeto - si titola "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza" non casualmente. La correzione, se fatta ora, sarebbe tempestiva.

Relativamente, infine, alla ipotesi di acquisto di palazzo Falchi da parte della Società, informo che ho provveduto a contattare per le vie brevi alcuni Istituti di credito (Credifarma e Monte dei Paschi di Siena) per valutare la fattibilità di un'operazione di mutuo e di aver sondato il mercato anche in

termini di costo dell'operazione finanziaria. Tuttavia – ribadendo quanto ho espresso nella precedente assemblea – è stato opportuno sospendere il sondaggio di mercato per evitare che le condizioni proposte dalle banche per l'erogazione di un mutuo non siano le migliori, attendendo le banche il nuovo Amministratore che presumibilmente potrebbe voler rinegoziare ulteriormente le condizioni stesse.

Comunque dall'ultima assemblea il quadro economico della Società è ulteriormente migliorato e mi ha portato alla proposta di revisione del contratto di servizio prima detta che sicuramente comporta di soprassedere a decisioni di compravendita di palazzo Falchi e consiglia di attendere le possibilità che potranno essere valutate nel 2021 o oltre, visto il conto economico e tutti i fattori di gestione societaria. Da non dimenticare che è in corso la trattativa nazionale per il rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro del personale, non rinnovato da otto anni, e che occorre eseguire alcune assunzioni di rimpiazzo per amministrativi e farmacisti e di ripristino per gli infermieri.

Esposto quanto sopra è consentito affermare che la Società, infine, ha acquisito anche maggior valore.

Dopo l'arrivo delle limitazioni alle riunioni, tutte le mie decisioni sono state comunicate preventivamente per iscritto al Collegio sindacale e di revisione e al Segretario di seduta secondo la procedura in deroga all'art. 2479 del C.C. contenuta nell'art. 106, c.3 del D.L. n. 18 del 17.03.2020 e successive modificazioni ed integrazioni e non sono state sollevate osservazioni alle mie proposte di delibera.

Ringrazio il Collegio per l'attenzione che ha dato ai problemi societari e alle mie proposte; il Direttore che non si è risparmiato nell'impegno nei periodi di ordinaria gestione e nel periodo straordinario e impreveduto della pandemia ha mostrato tutta la valenza con la quale svolge il suo ruolo; le Direttrici delle farmacie e tutto il personale della Società. Ringrazio il Sindaco per la fiducia accordatami con la nomina.

Il Sindaco è favorevolmente impressionato dai dati della Società e chiede ulteriori chiarimenti sul progetto della farmacia della stazione ferroviaria.

L'Amministrazione Unico chiarisce vari aspetti negativi di marketing per eventuale ubicazione della farmacia e carenza di servizi previsti, la verifica della distanza di legge dalle farmacie limitrofe, imporrebbe l'ubicazione della farmacia addirittura al piano superiore con ulteriore danneggiamento in termini di posizionamento.

L'Amministratore Unico chiarisce ulteriormente la fattibilità e l'economicità per il Comune della fornitura di prodotti ai canili comunali da parte della Società.

La Società è in attesa di avere una risposta circa le forniture agli asili comunali dopo l'apertura di istruttoria presso l'ANAC da parte del Comune al quale si chiede di fare pressione per accelerare l'iter.

Molto importante è la gestione della pratica con le banche. La Società è sufficientemente forte per negoziare e/o rinegoziare i rapporti, privilegiando le banche che hanno la possibilità di seguire la Società.

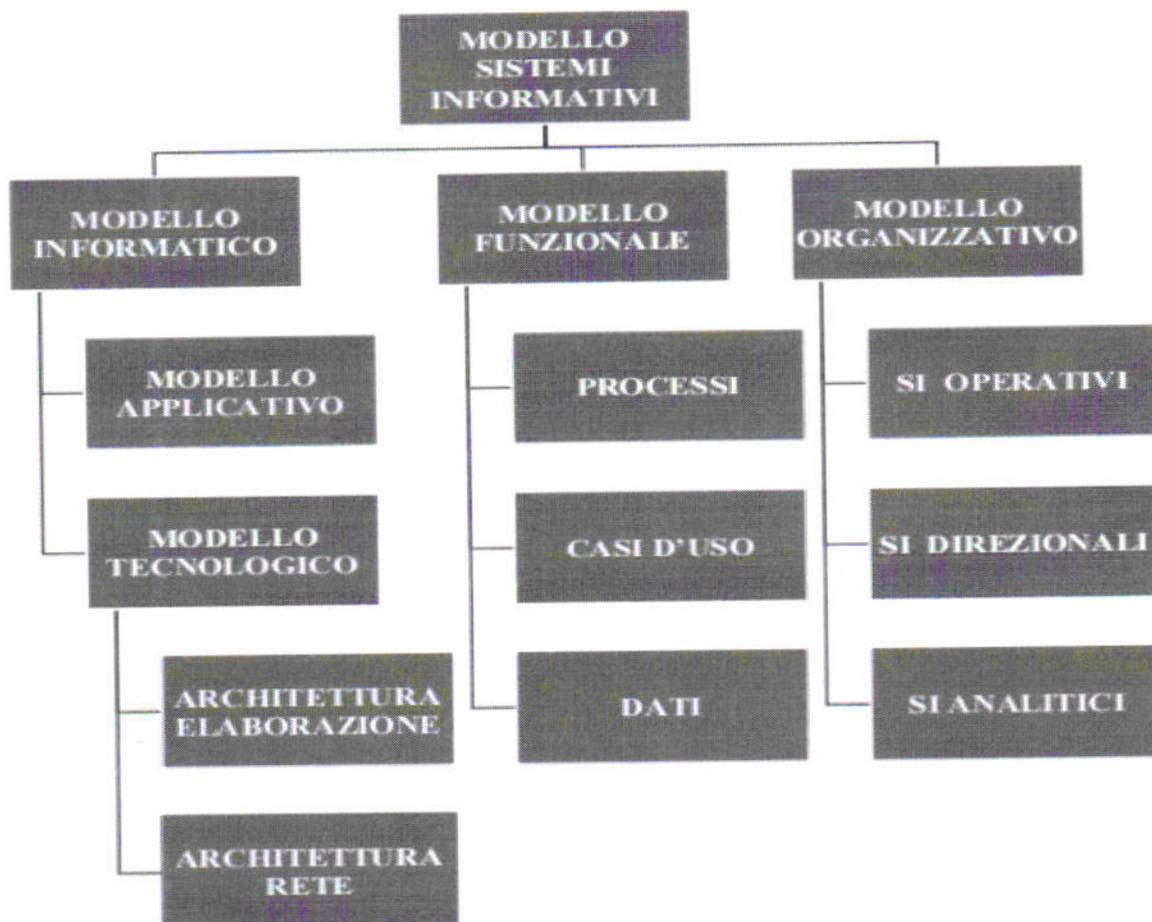
Il Sindaco rimarca che la presente relazione, chiara ed accurata, aiuta gli uffici comunali a giustificare la rimodulazione del contratto di servizio che anche in funzione di un andamento migliore di quanto previsto nel Piano Industriale 2020-2022

Il Sindaco ringrazia il Prof. Scarpellini per l'eccellente lavoro svolto. La decisione a suo tempo assunta, in un momento concitato della storia societaria, si è rivelata corretta e superiore a qualsiasi aspettativa. La correttezza, la competenza, la dedizione del Prof. Scarpellini sono stati encomiabili, consentendo all'Azienda di diventare una realtà importante, un punto di riferimento anche per la realtà cittadina.".....

4. II SISTEMA INFORMATIVO DI FARMACIATERNI-S.R.L.

Il sistema informativo di FarmaciaTerni-s.r.l. è definito da:

1. "Come è realizzato" – Modello informatico: da quali applicazioni informatiche è composto (modello applicativo) e da quali tecnologie (architettura di elaborazione – server, pc – architettura di rete – rete informatica..)
2. "cosa fa" – modello funzionale: quali processi supporta, quali casi d'uso offre agli utenti, quali dati gestisce..
3. "che tipo di supporto da all'organizzazione" – modello organizzativo: dal livello operativo per salire a quello direzionale ed a quello analitico



4.1 Il sistema informatico

Di seguito si riporta una sintesi della relazione dell'Amministratore di Sistema circa lo situazione e le criticità inerenti il Sistema Informatico Aziendale redatta il 13.05.20

..In ottemperanza al mio incarico di Amministratore di Sistema Informatico, ho ritenuto opportuno e necessario commissionare una indagine approfondita su quanto indicato in oggetto poiché ho ritenuto che il Vs. Sistema Informatico non offra più sufficienti garanzie di affidabilità e sicurezza nella gestione dei dati e delle attività strategiche di Codesta Società.

Da tale indagine si è tratta la " RELAZIONE TECNICA SULLO STATO ATTUALE DEL SISTEMA INFORMATIVO CENTRALE AZIENDALE E RELATIVE INDICAZIONI DI RISOLUZIONE O MIGLIORAMENTO"

Coesistono almeno due motivi che mi obbligano a porre in allarme l'Azienda e a richiamare la Vs. attenzione.

Essi sono :

- 1. L'obsolescenza manifesta*
- 2. La consistente variazione dei paradigmi tecnici che, nei tempi attuali, definiscono il concetto di affidabilità e resilienza di un Sistema Informativo Aziendale ed, in genere, di tutto il comparto ICT (Tecnologie Informatiche e di Comunicazione)*

La vita media di un Sistema Informatico, sia esso di piccole o grandi dimensioni, è stimata convenzionalmente in tre anni, ed infatti è questa la durata della garanzia che generalmente i produttori associano alla fornitura di apparati informatici di alto livello.

A ulteriore conferma, non a caso i medesimi produttori solo in rarissimi casi, peraltro particolari, concedono estensioni delle suddette garanzie per ulteriori due anni, fino, quindi, ad un massimo di cinque anni.

La motivazione deriva da un indice tecnico denominato MTTF acronimo di Mean Time To Failure (Tempo Medio al Guasto), parametro statistico legato all'affidabilità dei componenti usati nel Sistema. Esso rappresenta la durata di vita media di un componente prima di subire un guasto e di dover essere necessariamente sostituito.

Il suo andamento (come da Fig. 1) si disegna con una curva detta a "vasca da bagno" poiché, in ambito ICT, a parte la fase critica iniziale di brevissima durata detta "fase infantile" in cui si palesano eventuali difetti costruttivi, per circa tre anni si presenta praticamente orizzontale significando un rischio basso e costante, per poi innalzarsi marcatamente nel periodo del quarto anno ed infine impennarsi dal quinto anno in poi.

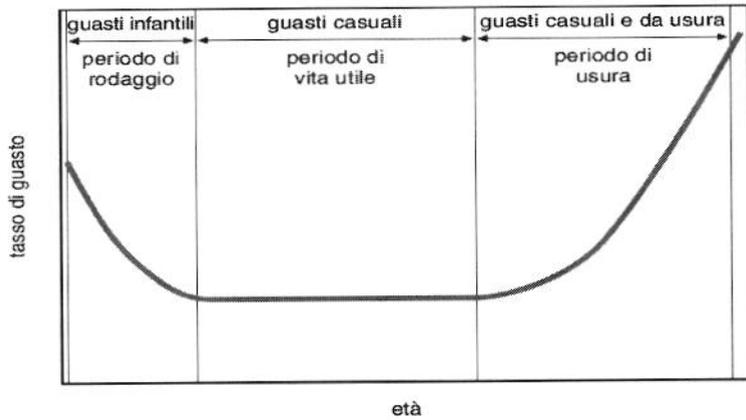


Fig 1 - Tabella MTTF

Il Vs. Sistema Informativo attualmente in funzione fu acquistato dalla Azienda Speciale Farmacie Municipali di Terni nel corso del 2004 e reso operativo nell'anno medesimo.

Esso sta, quindi, lavorando ininterrottamente, e con solo qualche inevitabile modifica in corsa, da ben quindici anni.

Capirete ora senz'altro il mio allarme.

Riguardo, invece, al secondo punto di motivazione citato c'è da dire che, ad oggi, è considerato inaccettabile che, a fronte di un blocco dell'attività del Sistema ICT causato da guasti, il suo ripristino preveda una latenza di diversi giorni causa la ristrutturazione prima dei Sistemi Operativi, poi delle procedure applicative ed, infine, il caricamento delle copie precedentemente salvate su apparati opportunamente presenti ed attivi.

Le architetture consentite dallo stato dell'arte di molti anni fa prevedevano al massimo ridondanza semplice sulle unità di memoria e sulla alimentazione e sistemi di copia sequenziale.

I recenti sviluppi della tecnologia consentono architetture in alta affidabilità che operano su ridondanze complesse di alimentazioni, unità di immagazzinamento dati e unità di processamento le quali elevano l'affidabilità dei Sistemi di vari ordini di grandezza ed inoltre prevedono modalità di gestione ed archiviazione dati su "contenitori virtuali" permettendo così una gestione copie ripristinabile in ore e non giorni e conferendo così al Sistema Informatico una resilienza non raggiungibile prima.

Il perdurare di questo stato espone la Vs. Azienda a considerevoli rischi che, spero di aver chiaramente palesato, e quindi si rendono necessari rapidissimi correttivi.

Soluzioni adottate

Su sollecitazione dell'Amministratore di Sistema, l'azienda responsabile della manutenzione Hardware ha prodotto una relazione nella quale si sottolinea la necessità di definire con chiarezza:

- *Lo stato attuale del Sistema informatico aziendale*
- *Evidenziare le criticità da rimuovere,*
- *Indicare le modifiche da implementare allo scopo di aumentare il livello di sicurezza,*
- *Restringere al massimo i tempi di risoluzione in caso di guasti e/o malfunzionamenti,*

Tale documento definito "Relazione tecnica sullo stato attuale del sistema informatico centrale aziendale e relative indicazioni di risoluzione o miglioramento" è stato recepito nella delibera n. 68 del 12.08.20 con la quale l'Amministratore Unico decide di porre in essere tutte le attività necessarie al fine di portare a soluzione le criticità evidenziate nella relazione della ditta responsabile del servizio di assistenza hardware, acquisendo, previa selezione di mercato, le forniture necessarie al raggiungimento degli obiettivi di migliorare l'architettura hardware e la sicurezza dell'intero sistema informatico.

Nel corso dell'anno solare 2021 l'Amministratore di Sistema è tornato nuovamente sul tema aggiornando la relazione avente ad oggetto "Stato attuale del Vs. Sistema informatico aziendale".

In essa si sottolinea quanto segue: " a titolo di Amministratore di sistema informatico prendo atto, con sollievo, che in data 30.03.21 si è concluso il percorso di aggiornamento e rinnovamento tecnologico del Vs. Sistema informatico aziendale.

Tale processo propiziato da una mia relazione del 13.05.20, prontamente e consapevolmente recepita dal Direttore dott. Nicola Nulli Pero e dal precedente Amministratore Unico, in cui richiamavo l'attenzione su alcune gravi criticità che si riporto a seguito per comodità:

- *L'obsolescenza manifesta del sistema informatico tutto,*
- *La consistente variazione dei paradigmi tecnici che nei tempi attuali, definiscono il concetto di affidabilità e resilienza ed in genere di tutto il comparto ICT.*

Il perdurare di questa condizione stava esponendo l'azienda a considerevoli rischi che rendevano necessari rapidissimi correttivi.

Ebbene, ad oggi, la novella architettura realizzata, scongiura, senza dubbio, i rischi derivanti dalle motivazioni da cui ha preso atto.

Infatti, l'attuale Sistema informatico aziendale Centrale è affidato a dispositivi di ultima generazione duplicati e ridondanti, rispondenti alle più aggiornate pratiche in questa disciplina che godono, peraltro, di garanzia e disponibilità di parti di ricambio disponibili presso il produttore.

Tutto ciò conferisce al Sistema una garanzia di continuità di funzionamento e quindi un'affidabilità ai più alti livelli previsti in materia ed annulla, inoltre, qualsivoglia rischio di obsolescenza tecnologica.

Anche alla copertura e soluzione delle problematiche relative alla resilienza e custodia dei dati, provvede adeguatamente la nuova struttura architettonica; infatti, qualora malauguratamente dovesse accadere che a causa di un evento disastroso o a seguito di un'intrusione dolorosa, nonostante, nonostante i sistemi di protezione attivi dovessero essere compromessi i dati custoditi negli storage centralizzati, sarà possibile il ritorno alla normale operatività mediante il recupero delle copie di salvataggio, realizzate con cadenza giornaliera, in tempi ridotti, impensabili con le tecnologie a disponibili solo alcuni anni fa.

Ora, posto in sicurezza il sistema informatico centrale, si renderà necessario programmare un controllo del sistema periferico (farmacie) che seppur meno obsoleto e senz'altro meno critico, tuttavia necessita di revisione e aggiornamento anch'esso.

4.2 Business intelligence - Progetto Fidelity Salus -

Verso il marketing digitale. Sistemi informativi legati al miglioramento gestionale e all'orientamento al mercato

La distribuzione farmaceutica è un settore "information intensive" dove l'informazione affidabile e tempestiva è una risorsa critica per pianificare e monitorare la dispensazione dei farmaci (ricetta elettronica, Fascicolo sanitario elettronico, prenotazioni on-line), la vendita dei prodotti commerciali e l'erogazione dei Servizi a vari livelli.

La nuova prospettiva del Farma-Retail in ottica gruppi/reti/catene commerciali, richiederà agli operatori del canale e ai sistemi informativi, un nuovo approccio al mercato in una visione d'insieme, dove le esigenze delle aziende, dei punti vendita e del cliente si incontrano,

Anche per tali ragioni FarmaciaTerni-s.r.l. ha scelto di adottare una piattaforma operativa dedicata, che ingloba al suo interno:

- ✓ Applicativo Software di gestione del Punto Vendita Farmacia
- ✓ Aggregatore e Normalizzatore Anagrafiche e Dati Gestionali
- ✓ Concentratore Dati di interscambio tra Retailer, Punti Vendita, Sistemi Verticali di Gestione Protocolli di Cross-selling, Premialità, Loyalties.

La scelta strategica di avviare il presidio dei punti vendita in ottica Farma-Retail sarà perseguita, avvalendosi anche, ai dati gestionali prodotti e da nuove ed esclusive informazioni che valorizzano le relazioni con le varie categorie di consumatori, grazie a sistemi di fidelizzazione e loyalties, comunicazione, organizzazione degli spazi espositivi, promozioni, brand identity.

Tale approccio specifico permetterà l'accesso istantaneo a tutti i dati di vendita, acquisti e magazzino del proprio gruppo ed una visualizzazione intelligente degli stessi per sviluppare analisi veloci ed accurate.

I dati che pervengono dai gestionali in dotazione nei punti vendita vengono riorganizzati e aggregati per essere immediatamente fruibili agli stakeholder interessati, al fine di fornire una vista riassuntiva delle varie tematiche funzionali prodotte, anche come un valido strumento di Business intelligence.

Per quanto riguarda l'operatività sarà così configurata:

- ✓ *"navigazione dei dati" di tipo multi-level e garantita dalle dashboard predisposte secondo i criteri stabiliti. Tutti i dati presentati nelle varie schermate fanno riferimento a periodi di tempo variabili. In base ai dati disponibili, l'utente accreditato potrà definire delle "regole di monitoraggio" grazie alle quali potrà consultare l'informazione interessata secondo i propri punti di interesse.*
- ✓ *Conseguentemente alla definizione di una regola di monitoraggio sarà possibile specificare un budget/obiettivo e poter così valutarne il raggiungimento.*

Particolare attenzione progettuale è stata riservata alla gestione delle utenze basata su un sistema multi-profile:

- *Ad ogni singola utenza potranno essere associati uno o più profili con diverse funzionalità ad essi associate e differenti gradi di visualizzazione sui dati;*
- *Le utenze saranno gestite in base ad un sistema basato su Ruoli e Funzionalità. Ad ogni utente vengono assegnati uno o più ruoli e un set di funzionalità a cui è abilitato.*

Una distinzione tra i profili potrebbe essere:

- *A livello di Gruppo - A livello di Punto Vendita*
- *Amministratore e/o Direzione Generale*
- *Amministratore Commerciale*
- *Amministratore Acquisti/Fornitori*
- *Amministratore Magazzino*
- *Supervisore Area Geografica o Gruppi di PDV*

A livello di Punto Vendita

- *Supervisore PDV*
- *Supervisore Magazzino*
- *Operatore del PDV/Magazzino con le sue vari funzioni operative di reparto.*

La gestione digitale dell'informazione è quindi elemento indispensabile, richiede tecnologie (informatica e telecomunicazioni, che sono però solo degli strumenti) e deve essere basata sulla evoluzione di:

- *Organizzazione e processi aziendali,*
- *Risorse professionali, strumentali e competenze diffuse all'interno e all'esterno dell'azienda*

L'articolo 3 del piano industriale di FarmaciaTerni-s.r.l. – Strategia di sviluppo – individua alcuni assi sui quali basare le principali previsioni di crescita:

- *Mission: tornare ad essere uno dei principali asset della città sia dal punto di vista patrimoniale che economico, in grado di creare valore rammentando che il cliente è prima di tutto un cittadino proprietario dell'azienda,*
- *Vision: creare una rete di farmacie interconnessa al sistema di welfare della città, capace di interpretare i bisogni del cittadino e trarre il proprio reddito dalla qualità dei servizio a supporto di tutte le fasce sociali, tanto della clientela con maggiore capacità di reddito (che vuole e può investire nel proprio benessere) quanto della clientela meno abbiente attraverso lo sviluppo di panieri di prodotti a prezzo calmierato,*
- *Valori: impostare la farmacia come un modello tradizionale nella forma, ma innovativo nell'offerta e nella proposta, affinché diventi il luogo centrale degli acquisti del cittadino-consumatore rispetto alle alternative proposte dalla GDO,*
- *Posizionamento: farmacia focalizzata su vendite libere, altamente specializzata e con prodotti innovativi.*



L'azienda disponeva di un sistema di tessere fedeltà, che però copriva una percentuale ridotta dei clienti attivi: la base dati era vecchia e necessitava di un aggiornamento, magari accompagnato da un'adeguata politica di sostegno per un periodo prolungato.

Non si trattava ancora di un vero e proprio sistema di Customer Relationship Management (CRM): in passato si è provveduto, in maniera sporadica, a contattare i clienti possessori di fidelity card attraverso sms di accompagnamento ad alcune campagne promozionali, ed oggi il sistema andrebbe verificato anche alla luce della nuova normativa sulla privacy.

Era necessario riprogettare il CRM entro la durata del piano, integrando nel modello di creazione di valore anche i fornitori, seguendo queste linee guida:

- *Lancio, anche su operazioni di durata limitata, di nuovi prodotti;*
- *Impulso su stagionalità;*
- *Upselling (indirizzamento verso prodotti a più alta redditività);*
- *Abbinare e cross selling;*
- *Rotazione e smaltimento magazzino,*
- *Regalistica e prodotti da ricorrenza;*
- *Convenzionamento con particolari realtà del bacino commerciale del punto vendita*

L'azienda dispone di un software gestionale in grado di generare una quantità elevata di informazioni relative alle dinamiche commerciali delle varie sedi farmaceutiche ma non dispone degli strumenti per trasformare tale conoscenza in azioni commerciali capaci di generare ulteriore volume d'affari e quote di mercato.

in un settore maturo come quello farmaceutico i tassi di crescita sono modesti e risulta fondamentale fidelizzare il proprio mercato di riferimento ed attuare politiche capaci di sottrarre quote di mercato alla concorrenza.

*L'integrazione dei vari modelli applicativi ha determinato un sofisticato sistema di **Business Intelligence** con il quale il cliente viene delineato in base al suo comportamento di acquisto.*

*Le informazioni derivanti dall'accoppiamento del codice card e del codice Ean del prodotto, vanno a costituire un sistema di **Data Warehousing** che restituisce alla farmacia un'ampia gamma di informazioni per il proprio business.*

Attraverso il modello è possibile impostare delle campagne di comunicazione sia generiche rivolte all'intero universo dei clienti possessori della card aziendale, sia mirate, attraverso l'utilizzo di criteri di segmentazione socio-demografici, economici e comportamentali.

Tale sistema si avvale di molteplici strumenti di contatto quali:

- coupon informativi elettronici*
- e-mail*
- sms*
- direct mailing*

Nei prossimi mesi, con l'intento di fornire ai nostri clienti sempre più servizi, insieme al nostro team di sviluppo, renderemo disponibile la nuova App. Grazie ad essa i clienti Fidelity avranno la possibilità di accedere in tempo reale, non solo all'effettivo saldo punti, ma anche alle comunicazioni e promozioni delle nostre farmacie.

4.3 Controllo di gestione, budgeting e forecasting

I sistemi di controllo di gestione ed in particolare la pianificazione economico-finanziario patrimoniale costituiscono da sempre uno strumento essenziale di cui il management aziendale deve necessariamente disporre, allo scopo di valutare ex ante la fattibilità della strategia aziendale e delle politiche gestionali, in un'ottica sia di breve che di medio periodo. La recente novità legislativa del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (D.Lgs.12gennaio2019, n. 14 attuativo della Legge 19 ottobre 2017, n. 155), valorizza ulteriormente il ruolo strategico del controllo di gestione e della pianificazione finanziaria nella governance d'impresa in qualità di strumenti in grado di prevenire in modo efficace ed "efficiente"(rispetto alla variabile tempo) situazioni e circostanze potenzialmente in grado di creare condizioni di squilibrio finanziario e quindi di insolvenza.

Infatti, secondo le intenzioni del legislatore, è stato quello di rafforzare l'approccio preventivo alla problematica della crisi d'impresa, attraverso l'introduzione delle procedure di allerta finalizzate alla emersione precoce di probabili o potenziali condizioni di criticità gestionale. Questo, evidentemente, rappresenta un cambiamento di visione radicale, finalizzato a ridurre al minimo le soluzioni traumatiche ed a favorire il più possibile la tempestiva adozione delle azioni di recupero e, quindi, di ripristino delle condizioni di continuità della gestione aziendale.

Tale circostanza si accompagna anche alla caratteristica di Società pubblica "in house providing" per la quale il tema del "controllo analogo" rappresenta un ulteriore elemento che rafforza l'esigenza per la società di adottare gli strumenti adeguati.

In questo scenario, sono due gli elementi di particolare novità: 1) indicatori della crisi; 2) assetto organizzativo, amministrativo e contabile.

Come misuratori di performance, assumono un ruolo di rilevanza strategica gli indicatori della crisi (art. 13) in qualità di driver della segnalazione all'OCRI (Organismo di composizione della crisi d'impresa), in grado di evidenziare preventivamente (secondo la logica c.d. di forward looking) il probabile verificarsi di una condizione di crisi da intercettare e risolvere tempestivamente per evitare che si trasformi in uno stato di insolvenza effettiva per evitare che si trasformi in uno stato di insolvenza effettiva di difficile risanamento. Connesso al tema degli indicatori di allerta, è il disposto previsto dall'art. 3 del Codice, ripreso dall'art 2086 c.c., che sancisce il dovere dell'imprenditore di "istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale". Tutto questo configura in modo chiaro l'assoluta necessità che le imprese si dotino di un efficace e completo sistema di pianificazione e controllo di gestione che permetta all'imprenditore di affrontare la gestione in modo strutturato e programmato e di intercettare efficacemente qualsiasi forma di anomalia gestionale e di porvi rimedio molto rapidamente.

Alla luce di quanto riportato la società ha intrapreso una serie di iniziative volte a migliorare le metodologie di controllo dell'attività commerciale, adottando strumento di "business intelligence" quali il software GSP che consente di aggregare, in una logica gestionale e con le necessarie approssimazioni insite nella natura di questo dato, tutte le informazioni di fatturato, acquisti, magazzino, sia a livello consolidato che per centro di costo e di profitto.

L'analisi commerciale si rivela particolarmente raffinata e all'occorrenza estremamente profonda, consentendo l'estrazione e la lettura di dati che attengono al numero dei clienti, delle referenze e dei pezzi venduti, della redditività per category e altre informazioni che opportunamente lavorate vengono trasformate in conoscenza a supporto del processo decisionale del management aziendale.

Inoltre, si è avviato una complessiva revisione del modello di controllo di gestione alimentato da un Sistema Contabile integrato, dove i vari software utilizzati in azienda forniscano in maniera efficace e standardizzata le informazioni necessarie.

Di seguito si riepilogano, per esigenza di sintesi i principali obiettivi su cui si sta lavorando e che entreranno a regime solo nel corso del 2021.

- ✓ *MODELLO STRUTTURA-PROCESSI*
- ✓ *SISTEMA CONTABILE INTEGRATO - CONTABILITA' GENERALE*
- ✓ *SISTEMA CONTABILE INTEGRATO - CONTABILITA' ANALITICA*
- ✓ *SISTEMA CONTABILE INTEGRATO - CONTABILITA' DEL PERSONALE*
- ✓ *SISTEMA CONTABILE INTEGRATO - CONTABILITA' DI MAGAZZINO*
- ✓ *SISTEMA CONTABILE INTEGRATO - DATI EXTRACONTABILI*
- ✓ *MODELLO DI REPORTING ECONOMICO*
- ✓ *IMPLEMENTAZIONE MODELLO DI REPORTING ECONOMICO*
- ✓ *MODELLO DI REPORTING FINANZIARIO*
- ✓ *IMPLEMENTAZIONE MODELLO DI REPORTING FINANZIARIO*
- ✓ *MODELLO DI BUDGETING ECONOMICO-FINANZIARIO*
- ✓ *IMPLEMENTAZIONE MODELLO DI BUDGETING ECONOMICO-FINANZIARIO*
- ✓ *MONITORAGGIO OBIETTIVI DEL BUDGET ECONOMICO-FINANZIARIO*
- ✓ *MODELLO DI PIANO INDUSTRIALE PLURIENNALE*

5. Politica del Personale

In un settore "labour intensive" e caratterizzato dalla elevata professionalità, come quello del canale farmacia, le risorse umane rappresentano la principale variabile attraverso la quale strutturare un elevato standard di servizio e conseguire un vantaggio competitivo sostenibile.

L'analisi delle dinamiche organizzative interne evidenzia come il contesto in cui operano le farmacie comunali di Terni dal punto di vista funzionale è fortemente condizionato dall'elevata concentrazione degli studi dei medici di famiglia a ridosso delle farmacie private; tale "stato di fatto" determina una situazione che facilita una specifica organizzazione del lavoro delle stesse che sono in grado preventivamente di determinare le fasce orarie di maggiore o minore afflusso di clientela proveniente dagli studi medici nelle vicinanze.

Per quanto riguarda FarmaciaTerni Srl, al contrario, l'attività predominante, è quella di libera vendita, nella quale il driver competitivo è rappresentato dalle ampie aperture in termini di orario e di servizio erogato; il che implica la necessità di garantire che la farmacia sia dotata di un organico congruo per la gestione del tempo dedicato al cliente, ai fini della vendita, non solo dei farmaci, ma anche di prodotti parafarmaceutici (cosmetici, sanitari, prodotti per l'igiene della persona, ecc.) e dell'erogazione dei servizi complementari (analisi, cup, e assistenza infermieristica, ecc.).

Rimane consistente la parte del lavoro costituita dalla vendita di farmaci e di presidi sanitari - di cui una parte molto rilevante non soggetto a prescrizione - mentre l'area del parafarmaco va considerata di grande interesse per le potenzialità sotto il profilo del margine commerciale e del trend di crescita dei segmenti di mercato in atto.

Da tale analisi emerge come la figura del farmacista, per la sua presenza e disponibilità continua in qualsiasi momento nel fornire con precisione consigli sulle modalità di assunzione dei farmaci e sulla risoluzione di piccole patologie, è il principale elemento di forza dei flussi commerciali dell'azienda.

La pianificazione dell'organico del personale assegnato ai vari servizi aziendali (da cui occorre escludere le sostituzioni estive, necessarie per mantenere aperte le farmacie durante le ferie annuali del personale) è stato determinato in funzione delle ore di apertura dei punti vendita ed al posizionamento sul territorio delle stesse.

Per quanto attiene le principali decisioni assunte dal Management nel corso dell'esercizio amministrativo 2020 è opportuno rappresentare come le scelte che attengono alla gestione del personale si inseriscano all'interno di un quadro gestionale complessivo che va analizzato da molteplici punti di vista.

In primo luogo va tenuto presente che l'Assemblea dei soci, nella seduta del 28.06.19 approvò il Piano industriale 2020 – 2022 del quale si sottolinea il paragrafo 4 – Costi del personale e riorganizzazione interna e il 4.1 – analisi della attuale struttura del personale.

Il Piano implicava il superamento dei vincoli contenuti nella delibera di Consiglio Comunale di Terni n. 175 del 27.12.18 e la possibilità da parte dell'Amministratore Unico di attuare il processo decisionale anche in materia di politica del Personale, svincolato dal regime autorizzativo, fatta salva la sana e leale collaborazione dovuta al Socio e alle sue articolazioni.

In secondo luogo, il management ed in particolare la Direzione, nel perseguire gli obiettivi di natura gestionale individuati nel Piano industriale, hanno nella variabile "Risorse Umane" una dei principali fattori di sviluppo.

- L'applicazione di tale piano comportava a regime ed in modo progressivo una Riorganizzazione della Direzione incentrata su queste 5 figure, dalle 7 attuali, tutte full time:

- 1. Dirigente, responsabile di tutta la Direzione Operativa dell'azienda;*
- 2. Impiegato/a Amministrativo Responsabile Acquisti e Vendite;*
- 3. Impiegato/a Amministrativo Responsabile Amministrazione Finanza e Controllo;*
- 4. Impiegato/a Amministrativo Responsabile Personale, Organizzazione, Informatica;*
- 5. Impiegato/a Amministrativo e di Segreteria.*

Nella delibera n. 5 del 10.01.20, l'Amministratore Unico evidenziava un quadro di precarietà aziendali nelle quali sottolineava.

- Allo stato attuale il quadro delle precarietà aziendali sul fronte "direzionale" è così articolato:

- N .1 dirigente – tempo determinato – scadenza 30-06-2020*
- Dirigente Amministrativo : mai assunto benché previsto nell'organigramma.*
- Responsabile del Personale, Quadro Livello 1° super, CCNL Assofarm, cessato il 31.12.2019 per pensionamento, non rimpiazzato.*
- Responsabile Ufficio Economato, Gare, Servizi aziendali. con inquadramento Quadro, livello 1° C del CCNL Assofarm, cessato per pensionamento il 30.11.2018, non rimpiazzato.*
- Responsabile di Segreteria, inquadramento Capo Ufficio Amministrativo, primo livello del CCNL Assofarm. Presidia la segreteria aziendale ed elabora le retribuzioni e le incombenze connesse. Ha maturato entro l'anno 2020 le condizioni per il pensionamento che si è effettivamente verificato nel gennaio 2021. Con delibera n. 53 del 18.06.20 si era preso atto della cessazione dal servizio, prendendo atto del verbale della Commissione di Conciliazione (redatto a seguito di adesione all'esodo incentivato)*
- Ufficio Personale – n. 1 impiegato tempo determinato – scadenza 31-12-2020*
- Ufficio Segreteria – n. 1 impiegato tempo indeterminato – cessazione presunta 31-01-2021*

- Ufficio Contabilità finanza e controllo – n. 2 impiegati – di cui n. 1 a tempo indeterminato e n. 1 con contratto di somministrazione lavoro fino al 31/12/21
 - Ufficio acquisti e vendite – n. 1 impiegato con contratto somministrazione lavoro scadenza 31/12/21
- Il quadro delle precarietà aziendali concerne anche altri ambiti e funzioni aziendali rilevanti per il consolidamento e lo sviluppo della farmacia dei servizi. A tal proposito si evidenzia come il fondamentale ruolo degli infermieri in farmacia, si caratterizzi per un elevato turnover determinato dal clima di incertezza nei rapporti contrattuali e dalla indeterminatezza circa le prospettive future di tale ambito lavorativo.

Infine, risulta opportuno tenere presente che il **D. Lgs. n. 1412019, "Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza"**, si pone tra gli altri l'obiettivo di obbligare l'impresa a una diagnosi precoce dello stato della propria difficoltà.

In effetti, impone all'imprenditore di dotarsi di strumenti adeguati alla tempestiva rilevazione dello stato di crisi e all'assunzione di idonee iniziative di prevenzione. La messa in idoneità degli assetti organizzativi dell'impresa e il loro controllo devono essere realizzati preventivamente rispetto a qualsiasi ipotesi di crisi aziendale, cioè devono essere semplicemente fatti a prescindere dallo stato di crisi o di pre-crisi.

Le disposizioni del Decreto legislativo hanno avuto seppure con **decorrenze diverse** evidenziano dei cruciali, così riassumibili:

- a) responsabilità degli amministratori in caso di mancata capienza del patrimonio sociale;**
- b) obbligo dell'imprenditore di istituire un assetto organizzativo adeguato alle dimensioni dell'azienda.**
- c) procedure di allerta per l'emersione della crisi attraverso la previsione di specifici indici e indicatori su più oggetti gestionali sotto metodico contr**

L'assetto organizzativo non adeguato fu già rilevato, a più riprese, dall'organo societario di controllo con propri verbali. Di seguito si ricordano sinteticamente:

- Nella propria relazione del **13.6.2019** a/l'Assemblea dei Soci sul bilancio 2018 il Collegio scriveva, tra l'altro, ""... il Collegio ribadisce il giudizio di inadeguatezza del sistema amministrativo-contabile, per insufficienza di organico, per la non copertura della posizione dirigenziale amministrativa prevista da/l'organigramma vigente, per l'assenza di alcune procedure, per difficoltà al controllo dei crediti e alla loro esazione.""
- Nel proprio verbale n. 51 del **5.12.2019** il Collegio, tra l'altro, scriveva""// Collegio conferma la propria prima precedente comunicazione (verbale n. 13 del 25.11.2017) sulla insufficienza di organico addetto alla funzione amministrativa che i vincoli deliberativi comunali hanno sempre non consentito di adeguare."

L'inadeguatezza segnalata ha subito un peggioramento alla fine del 2019.

A confermo di ciò, si sono verificati pensionamenti di figure apicali non rimpiazzate, impiegati a tempo determinato in posizione chiave della Direzione, rapporti di lavoro non dipendente ma realizzati con contratto di somministrazione di lavoro e ulteriori pensionamenti imminenti rappresentavano il quadro complessivo precario che qui di seguito si riassume:

La posizione di addetta all'amministrazione, rimasta scoperta a causa di dimissioni improvvise della precedente dipendente, anch'essa regolata con contratto di somministrazione, nel corso del mese di giugno 2019, è stata ricoperta a decorrere da tale data, senza che sia avvenuto alcun passaggio di consegne.

Si intuisce che la discontinuità ha creato difficoltà per assenza di memoria sui fatti aziendali, sulla documentazione, sull'archiviazione e sul rispetto di tutte le molteplici scadenze di atti e registrazioni che incombono sulla funzione.

Permane la difficoltà in particolare per le azioni di recupero crediti - svolte con qualche difficoltà e di definizione di rapporti amministrativi vari e permane la difficoltà di strutturare la funzione di programmazione finanziaria e di controllo nella forma di auditing interno.

La precarietà organizzativa della Direzione aziendale era evidente e l'inadeguatezza, secondo la lettura del D. Lgs. 14/2019 doveva essere rapidamente fronteggiata e superata.

Le soluzioni adottate sono state le seguenti:

- 1) Modifica dell'organigramma aziendale alla scadenza del contratto dell'attuale Dirigente, 30 giugno 2020, con l'introduzione del **Direttore dell'azienda** e abolizione delle due figure dirigenziali, come già predisposto dal precedente Amministratore Unico e come indicato nel piano industriale 2020-2022, approvato dal Consiglio Comunale di Terni e

dall'Assemblea dei soci di FarmaciaTerni-s.r.l. La posizione contrattuale è stata prorogata con delibera n. 30 del 06.03.20 fino al termine previsto dall'avviso iniziale (5 anni) alla data del 17.12.22

- 2) **Funzione commerciale:** l'incarico di addetto commerciale è affidato dall'1.1.2020 a persona con contratto di somministrazione avente scadenza 31-12-21. Il pochissimo tempo trascorso ha consentito solo di non mutare il rapporto contrattuale esistente con riserva di successiva valutazione, dopo l'inserimento completato della persona e valutata la professionalità e la capacità di integrazione nell'organizzazione.
- 3) **Funzione gestione delle risorse umane.** Scoperta la funzione di Responsabile del personale, era necessario indire un concorso per la posizione, a tempo indeterminato, con periodo di prova e in coerenza con quanto previsto nel Piano industriale 2020-2022. Con delibera n. 58 del 25.06.20 l'Amministratore Unico ha approvato il seguente oggetto "Pubblico concorso per titoli ed esami per l'assunzione di un impiegato a tempo indeterminato per l'area di Amministrazione del Personale, Organizzazione, Informatica. Approvazione bando ed indizione concorso."
- 4) **Funzione amministrativo-contabile.** Era necessario indire un concorso per la posizione, a tempo indeterminato, con periodo di prova al fine di dare continuità ad una funzione essenziale per la stabilità gestionale ed il rispetto delle scadenze obbligatorie. Con delibera n. 57 del 25-06-2020 l'Amministratore Unico ha approvato il seguente oggetto "Pubblico concorso per titoli ed esami per l'assunzione di un Impiegato/a amministrativo nell'Ufficio Amministrazione Finanza e Controllo a tempo indeterminato. Approvazione bando ed indizione concorso
- 5) **Funzione di Segreteria.** Si è provveduto ad inserire una figura a tempo determinato, attraverso l'attivazione di un contratto di somministrazione lavoro; nel corso dell'esercizio amministrativo 2021 l'azienda completerà le sue valutazioni in merito.

Con il riordino degli assetti organizzativi, sarà possibile anche recuperate le assegnazioni di varie funzioni, tra le quali : gestione dei contratti non commerciali, controllo delle scadenze, controllo delle applicazioni degli indici ISTAT, collegamento fiscale dei distributori esterni di para/armaci, ed altre. Inoltre, procedendo come scritto, si acquisirà personale a tempo indeterminato rispetto all'attuale presenza di Collaboratori che non sono dipendenti della Società o sono dipendenti a tempo determinato, soggetti a dimissioni improvvise, come già successo negli ultimi anni sia nella Direzione aziendale che nelle farmacie.

Al fine di completare l'analisi è fondamentale un richiamo al Piano industriale 2020-22 approvato dal Socio. Esso, ha superato i precedenti vincoli fissati da delibere comunali e da decisioni della struttura comunale di controllo sulla Società che dettavano in materia sia di assunzioni che, in particolare, di temporaneità dei contratti stipulabili. Quei precedenti atti, alcuni scaturiti

parzialmente da limiti di legge e altri da forti limiti di visione della funzione commerciale della struttura aziendale, non hanno giovato agli interessi economici dell'Azienda, prima, e della Società, poi.

Il piano industriale 2020-2022 deliberato supera i precedenti vincoli in questo modo : Pag 17.

"Un piano siffatto implica il superamento dei vincoli contenuti nella delibera di C.C. n. 175 del 27.12.2018 e la possibilità da parte dell'Amministratore Unico di attuare il processo decisionale, anche in materia di politica del personale, svincolato dal regime autorizzativo, attualmente in vigore, falla salva la sana e leale collaborazione dovuta al Socio e alle sue attico/azioni. .

L'applicazione di tale piano comporta a regime ed in modo progressivo una riorganizzazione della Direzione incentrata solo su queste 5 figure, dalle 7 attuali, tutte full time :

1. Dirigente, responsabile di tutta la direzione Operativa dell'azienda;
2. Impiegato Amministrativo Responsabile Acquisti e Vendite;
3. Impiegato Amministrativo Responsabile Amministrazione Finanza e Controllo;
4. Impiegato Amministrativo Responsabile Personale, Organizzazione, Informatica;
5. Impiegato Amministrativo e di Segreteria."

In conclusione, I provvedimenti sopra indicati, e le decisioni in corso di maturazione, sono in linea col citato piano industriale e adempiono agli obblighi che derivano dal D. Lgs. 14/2019.

La Farmacia dei servizi". Progetto "produciamo salute".

L'allora Azienda Speciale Farmacia Municipali di Terni, avviò un percorso sperimentale di innovazione sanitaria, tecnica ed organizzativa per la realizzazione della "Farmacia dei servizi" ed elaborò nel corso del 2015 uno specifico progetto, denominato "Produciamo salute", per l'implementazione di servizi cognitivi e di prestazioni sanitarie, in un'ottica di partecipazione qualificata alle attività sanitarie territoriali e di continuità terapeutica, prevedendo l'utilizzazione di operatori socio-sanitari, infermieri, fisioterapisti, logopedisti ed altre figure professionali abilitate dall'ordinamento alla prevenzione ed alla promozione della salute.

In particolare, una parte notevole di tali prestazioni e servizi presupponeva la presenza in farmacia della figura professionale **dell'infermiere**; come è strutturalmente e inevitabilmente ancora oggi.

L'inserimento di tale figura professionale nell'ambito dell'organizzazione delle farmacie aziendali fu realizzata, stante la natura sperimentale del progetto, attraverso l'attivazione di n. 4 rapporti di lavoro con personale infermieristico da utilizzare prevalentemente presso le farmacie di maggiori dimensioni (Comunale 1, Comunale 4, Comunale 6 e Ospedale 1) e, episodicamente; presso le altre farmacie aziendali.

Si riepilogano brevemente le vicende che hanno interessato il servizio in questione e le difficoltà organizzative ad esso connesse:

- 1) con ordinanza n. 30 del 24/11/15 furono assunti n. **4 Infermieri** con contratto a **tempo determinato**, per la realizzazione delle azioni previste dal progetto "Produciamo salute" presso le farmacie comunali di Terni;
- 2) nel corso del 2017 uno dei quattro infermieri, si dimise dal servizio avendo ricevuto nuovo incarico nell'ambito delle Aziende del SSN. A seguito di dette dimissioni si procedette all'assunzione di un nuovo Infermiere dal 02/10/17, il quale a sua volta, si dimise dal servizio con effetto 15 luglio 2018 essendo stato assunto a tempo indeterminato dall'Azienda Ospedaliera di Terni;
- 3) nel corso del 2018 l'infermiere in forze presso la comunale 4 rassegnò le dimissioni a causa del clima di incertezza che caratterizzava l'azienda in quel periodo e non faceva intravedere una stabilizzazione di rapporto; è stata poi assunta da struttura del SSN.
- 4) nel corso dell'esercizio 2019 la Società approvò la graduatoria definitiva a seguito di uno specifico avviso per la copertura di posizioni a tempo determinato ed inserì un terzo infermiere al fine di assicurare i livelli minimo del servizio.

Anche la nuova assunta rassegnò le dimissioni a seguito di una proposta di medio-lungo termine da parte del settore sanitario pubblico.

Questa condizione di forte precarietà stava determinando evidenti elementi di rischio e di tenuta di prestazioni della **Farmacia dei servizi**. In considerazione del patrimonio di conoscenze acquisite negli anni dagli infermieri attualmente in organico e del ruolo strategico che la presenza degli stessi ha assunto in funzione del posizionamento di mercato dell'azienda, era fondamentale fornire un quadro di certezze al servizio e al ruolo degli infermieri in farmacia quale figura centrale di questo nuovo modello di Farmacia.

Alla luce di quanto sopra l'Amministratore Unico con delibera n. 56 del 25-06-2020 approvò il seguente oggetto "Pubblico concorso per titoli ed esami per l'assunzione di tre infermieri in farmacia. Approvazione bando ed indizione concorso. Approvazione bando e indizione concorso."

Con successivo provvedimento l'Amministratore Unico approvò la delibera n. 77 del 12.10.20 con la quale prese atto dei verbali della commissione giudicatrice e dette mandato di assumere a tempo indeterminato n. 3 infermieri.

Tale provvedimento costituisce un punto d'arrivo per portare il progetto ad una prospettiva di medio-lungo termine.

I punti salienti della nuova vision sono:

- La Farmacia può ampliare il numero e la qualità dei servizi da erogare;
- La Farmacia è sempre più parte integrante del SSN;

- *Il riposizionamento strategico del ruolo e delle funzioni svolte amplia le opportunità, anche commerciali,*
- *I nuovi servizi sociosanitari affidati alle farmacie sono un'opportunità per il cittadino, una risorsa per il servizio sanitario e un traguardo per il farmacista;*
- *Le aspettative e i bisogni dei cittadini e del servizio sanitario, nonché gli aspetti assistenziali, organizzativi ed economici del nuovo modello di "farmacia sociale".*

Di seguito si riporta l'ultima campagna di comunicazione dei servizi attualmente erogati in FarmaciaTerni Srl che la società si impegna a mantenere e che andrà ad ampliare:

The advertisement features a photograph of a smiling female nurse in a white coat with a stethoscope around her neck. To the right is a stylized line drawing of a family (a woman, a child, and a man) sitting together. Above the family is a circular logo with a white cross on a dark background. Below the logo, the text reads "farmaciaTerni" in a bold, sans-serif font, with "FARMACIE COMUNALI TERNI" in a smaller font underneath. At the bottom right of the illustration area, the website "www.farmaciaterni.it" is listed.

INFERMIERE IN FARMACIA

FarmaciaTerni rilancia il servizio "Infermiere in Farmacia", che mette a disposizione di tutti i cittadini un **infermiere professionista** per prestazioni di alta qualità a costi contenuti.

Misurazione pressione GRATIS

Holter dinamico (ECG 24/48 ore) euro **60**

Holter pressorio euro **50**

Glicemia, colesterolo, profilo lipidico a partire da euro **3**

Iniezioni e medicazioni a partire da euro **3**

Telemedicina - ECG con refertazione entro 24h da parte di cardiologia specializzata euro **25**

Test intolleranze, celiachia, Helicobacter Pylori e altre problematiche diffuse a partire da euro **3**

Per ulteriori informazioni su orari e costi chiedi alla tua Farmacia Comunale di fiducia.

Il servizio "Infermiere in Farmacia" è disponibile in **quattro farmacie: Comunale 1 / Porta S. Angelo, Comunale 4 / Gabelletta, Comunale 6 / Centro Cospea, Ospedale 1 / Corso Tacito.**

FarmaciaTerni si cura di te.

6. RIMODULAZIONE CONTRATTO DI SERVIZIO FARMACIATERNI-S.R.L. – COMUNE DI TERNI

Considerazioni introduttive

La Società ha stipulato in data 19.09.2016 un Contratto di Servizio con il Comune di Terni con l'obiettivo di disciplinare la gestione del servizio farmaceutico pubblico locale. Tale contratto, della durata originaria di 10 anni (2016-2025), a fronte di un canone di servizio corrisposto annualmente dalla società al Comune, per complessivi Euro 4.000.000 per tutta la sua durata, prevedeva una serie di impegni per il Comune finalizzati a supportare lo sviluppo della Società.

In particolare gli impegni del Comune riguardavano l'approvazione allo spostamento di n.3 farmacie, il restyling di n.4 farmacie, l'introduzione di metodi innovativi di automazione e gestione del servizio ed infine piani di comunicazione e formazione a supporto della crescita in tutti i segmenti di mercato.

Nel corso dell'esercizio 2018 la Società si è venuta a trovare in una situazione di estrema difficoltà non solo per la mancanza di un assetto organizzativo appropriato ma anche per l'inadeguatezza dei flussi di cassa sia reali che prospettici necessari a far fronte alle proprie obbligazioni.

In particolare la principale difficoltà a raggiungere il pareggio di Conto economico nell'esercizio 2018 è stata causata dall'eccessiva onerosità del canone di servizio.

Tale situazione è stata rappresentata al Comune di Terni sia dagli amministratori della società che si sono susseguiti nel 2017, 2018 e nel 2019 che dal Collegio Sindacale, i quali sottolinearono a più riprese la difficoltà di rispettare gli impegni contrattuali relativi all'imputazione a Conto Economico e al pagamento del canone per la mancanza dei presupposti di sostenibilità ; in particolare amministratori e sindaci rilevarono che una delle principali cause delle perdite era riconducibile al mancato rispetto da parte del Comune degli impegni che lo stesso aveva preso nei confronti della società, impegni che avrebbero dovuto e potuto contribuire a supportarne l'incremento del volume di affari.

In tale contesto, la società affidò nel 2019, una due diligence contabile sullo stato dell'azienda ed in particolare un assessment sul bilancio 2018 e sul preconsuntivo 2019; nell'ambito di tale attività l'Advisor fornì anche un supporto all'Amministratore ed alla struttura Dirigenziale per la redazione del Piano Industriale 2020-2022.

Le azioni messe in atto dalla società, sulla base anche del Piano industriale, sono state: la rimodulazione del canone di servizio, il rilancio commerciale, il ripianamento delle perdite ed il rafforzamento patrimoniale.

Per quanto riguarda la prima azione, il Comune di Terni, su esplicita richiesta della società, con delibera del Consiglio Comunale n. 160 del 23.05.2019, ha provveduto a modificare il Contratto di Servizio prevedendo una rimodulazione dell'importo dei canoni residui, pari a circa Euro 3,4 milioni, ed un allungamento della durata del contratto dagli originari 10 anni a 12 anni a decorrere dal 2019 fino al 2030 (quindi 15 anni a decorrere dalla data di stipula originale).

In tal modo sono state rimodulate le singole rate annue su importi più bassi, fermo restando l'importo complessivamente dovuto, secondo lo schema seguente:

<i>Annualità</i>	<i>Importo Canone Rimodulato</i>
<i>2019</i>	<i>5.000</i>
<i>2020</i>	<i>10.000</i>
<i>2021</i>	<i>50.000</i>
<i>2022</i>	<i>100.000</i>
<i>2023</i>	<i>200.000</i>
<i>2024</i>	<i>300.000</i>
<i>2025</i>	<i>350.000</i>
<i>2026</i>	<i>400.000</i>
<i>2027</i>	<i>450.000</i>
<i>2028</i>	<i>500.000</i>
<i>2029</i>	<i>510.000</i>
<i>2030</i>	<i>514.841</i>

Outlook sul piano industriale 2020-2022

Con l'approvazione del bilancio di esercizio al 31.12.2019 gli obiettivi previsti nel piano industriale 2020-2022 furono raggiunti e superati dalla Direzione aziendale, sia sul versante dei ricavi sia su quello della riduzione dei costi, migliorando in modo sensibile il rapporto costi/ricavi rispetto al passato. A conferma di quanto sopra si riportano i dati economici del bilancio approvato al 31.12.2019 raffrontati con i dati dell'outlook 2019 e del bilancio al 31.12.2018.

Euro (000)

	Consuntivo 2018	Outlook 2019	Consuntivo 2019
Ricavi delle vendite	10.778	10.700	10.778
Altri ricavi e proventi	40	36	243
Valore della produzione	10.818	10.736	11.021
Materie prime	(6.934)	(6.890)	(6.664)
Variazione rimanenze	(62)	(103)	(238)
Margine di contribuzione	3.822	3.743	4.118
Servizi	(855)	(595)	(650)
Godimento beni di terzi	(245)	(164)	(263)
Personale	(2.769)	(2.716)	(2.558)
Oneri diversi di gestione	(105)	(124)	(132)
Totale Costi Operativi	(10.971)	(10.592)	(10.505)
MOL (EBITDA)	(153)	144	515
Ammort. imm. immateriali	(42)	(35)	(35)
Ammort. imm. materiali	(73)	(66)	(69)
Svalutazioni	(182)	(15)	(18)
Accantonamenti per rischi	(10)	(10)	(10)
Totale Ammort. e svalut. e acc.	(307)	(125)	(133)
Risultato Operativo (Ebit)	(459)	19	383
Proventi finanziari	23	16	17
Oneri finanziari	(96)	(71)	(114)
Differenza fra Proventi e Oneri fin.	(73)	(55)	(97)
Risultato ante-imposte	(533)	(36)	286
Totale imposte sul reddito, correnti e anticipate	(17)		15
Risultato netto	(550)		300

I dati rappresentati evidenziano come l'azienda, malgrado un avvio di esercizio molto incerto, abbia segnato una decisa ripresa del volume di affari con un Valore della produzione che ha superato quota Euro 11 mln (+1,9% sul 2018 e +2,7% rispetto alle previsioni per il 2019). Il risultato sul versante dei ricavi, accompagnato dal contenimento del costo del venduto (Materie prime + Variazione rimanenze) ha avuto impatto positivo sul Margine di Contribuzione che aumenta del +7,8% sul 2018 e di ben il +10% rispetto alle previsioni 2019.

Anche i costi operativi nel complesso subiscono una contrazione (-4,2% sul 2018 e -0,8% rispetto alle previsioni 2019); nell'ambito di tali risparmi è importante evidenziare la riduzione del costo del lavoro (-7,6% sul 2018 e -5,8% rispetto alle previsioni 2019) ottenuto grazie a riassetti organizzativi e aumento di produttività, attuati dalla Direzione che nel frattempo aveva acquisito delega piena nella gestione del Personale.

Tutto questo si è riflesso sul Margine Operativo Lordo (EBITDA) che è passato da un valore negativo nel 2018 (Euro -153 mila) ad Euro +515 mila di molto superiore anche rispetto alle previsioni 2019, con un incidenza sul Valore della Produzione del 4,7%.

L'esercizio 2019 chiude infine con un risultato di esercizio positivo per circa Euro 300 mila, con un delta complessivo (rispetto alle perdite dell'esercizio precedente) di circa Euro 850 mila.

Si riportano di seguito i dati patrimoniali riclassificati

Euro(000)	2018		2019		
	2018	2019	2018	2019	
Crediti Commerciali	411	654	Disponibilità liquide	(718)	(373)
Debiti Commerciali	(2.695)	(1.824)	Debiti/Banche a Breve	475	19
Rimanenze	1.500	1.262	Debiti finanziari a lungo termine		
Circolante commerciale	(784)	91	Posizione Finanziaria Netta vs. Terzi	(243)	(355)
Altre attività correnti	414	468	Capitale Sociale	324	324
Altre passività correnti	(901)	(985)	Riserve	(66)	
Capitale Circolante Netto	(1.272)	(427)	Utile/perdita di esercizio	(550)	300
Immobilizzazioni immateriali	332	297	Patrimonio Netto	(292)	624
Immobilizzazioni materiali	568	528			
Immobilizzazioni finanziarie	734	751			
TFR ed altri fondi	(898)	(880)			
Capitale Investito Netto	(535)	269	Totale Fonti	(535)	269

La tabella mostra come nel 2019 si sia realizzato un complessivo riequilibrio della struttura patrimoniale della Società. In particolare si evidenzia, dal lato del Capitale Investito Netto:

- il deciso miglioramento del Circolante commerciale soprattutto grazie alla riduzione dei debiti commerciali verso i fornitori;
- il generale miglioramento del Capitale Circolante Netto (dato dalla somma algebrica del Circolante commerciale + le altre attività e passività correnti);
- un Capitale Investito Netto (CCN + tutte le immobilizzazioni ed i fondi) complessivamente positivo.

Dal lato delle fonti:

- la Posizione Finanziaria Netta in sensibile miglioramento con una decisa riduzione dell'indebitamento bancario a breve e l'assenza di debito bancario a M/L termine (si noti che le disponibilità liquide sono indicate con segno negativo mentre l'indebitamento finanziario con segno positivo);
- il Patrimonio Netto positivo grazie all'importante risultato netto conseguito nell'esercizio 2019.

I dati sopra riportati evidenziano come l'azienda abbia raggiunto nel 2019, con un anno di anticipo, gli obiettivi di risanamento fissati dal Piano Industriale 2020-2022, originariamente previsti per l'esercizio 2020; il risultato è ascrivibile non solo all'impegno del management ma anche al supporto del socio che ha creduto nel Piano di risanamento e ricapitalizzato la società.

Gli interventi che hanno permesso il risanamento economico e finanziario della società sono stati principalmente:

- Riorganizzazione del personale con conseguente riduzione ed efficientamento del relativo costo;*
- Miglioramento delle metodologie di controllo dell'attività commerciale attraverso un sistema extra-contabile che ha permesso di monitorare giorno per giorno tutte le informazioni relative al fatturato, agli acquisti ed al magazzino, sia a livello consolidato che per centro di costo e di profitto;*
- Riorganizzazione dei punti vendita. È stato realizzato in particolare il rifacimento delle insegne per n.8 farmacie ed il riassetto estetico e funzionale per n.5 farmacie con l'obiettivo di adottare un "format" unitario per tutti i punti vendita migliorando l'attrattività commerciale e la comunicazione con la clientela.*

Le Analisi di preconsuntivo 2020 ai fini della rimodulazione del Contratto di servizio – dati provvisori al lordo delle scritture di rettifica e assestamento

I dati evidenziavano innanzitutto una sostanziale tenuta dei Ricavi, nonostante il 2020 sia stato caratterizzato da un crescente rallentamento dell'economia a causa della pandemia in corso e delle misure restrittive emanate dal governo per contenere l'emergenza sanitaria. Le tempestive misure di sicurezza anti Covid-19, adottate dalla Società, hanno infatti permesso a tutte le farmacie di proseguire l'attività lavorativa nelle condizioni di massima sicurezza sia per i dipendenti che per i clienti.

Per quanto riguarda le voci di costo è da segnalare in particolare l'ulteriore riduzione del costo del personale che è diminuito del -9,6% rispetto al 2019.

Tutti i margini (EBITDA, EBIT e Risultato ante-imposte) sono sensibilmente migliorati come rappresentato dalla tabella seguente anche se mancano le scritture di rettifica e accantonamento di fine anno, prima della determinazione del carico fiscale a carico dell'esercizio.

Euro (000)	Bilancio al		Preconsuntivo		var. % 2020/2019
	31/12/2019		31/12/2020		
		% sui Ricavi		% sui Ricavi	
Ricavi	10.778		10.969		1,8%
Ebitda	515	4,8%	905	8,3%	1,8%
Ebit	383	3,6%	809	7,4%	75,7%
Risultato ante imposte	286	2,7%	772	7,0%	111,3%

Piano industriale triennale 2021-2023

La società ha approvato con delibera nr. 89 del 31-10-2020 il piano economico triennale 2021-2023 che si riporta di seguito

in Euro	2021	2022	2023		2021	2022	2023
Ricavi delle vendite	11.347.700	11.517.916	11.748.274				
Altri ricavi e proventi	98.000	102.900	108.045				
Valore della produzione	11.445.700	11.620.816	11.856.319	Variaz. %	-	1,5%	2,0%
Materie prime	(7.268.202)	(7.342.671)	(7.528.762)				
Variazioni rimanenze	0	0	0				
Margine di contribuzione	4.177.498	4.278.144	4.327.556	% su Val. Produz.	36,5%	36,8%	36,5%
Servizi	(536.543)	(544.752)	(518.058)				
Godimento beni terzi	(171.686)	(174.312)	(170.220)				
Personale	(2.365.892)	(2.413.210)	(2.437.342)				
Oneri diversi di gestione	(147.736)	(147.736)	(147.736)				
Totale Costi Operativi	(10.490.058)	(10.622.681)	(10.802.118)				
MOL (EBITDA)	955.642	998.135	1.054.200	% su Val. Produz.	8,3%	8,6%	8,9%
Ammort. Imm. Immateriali	(30.075)	(30.075)	(30.075)				
Ammort. Imm. Materiali	(86.000)	(86.000)	(86.000)				
Svalutazioni	0	0	0				
Accantonamenti per rischi	(90.000)	(90.000)	(90.000)				
Totale Ammort. Svalut. e acc.	(206.075)	(206.075)	(206.075)				
Risultato Operativo (Ebit)	749.567	792.059	848.125	% su Val. Produz.	6,5%	6,8%	7,2%
Proventi finanziari	10.000	10.000	10.000				
Oneri finanziari	(11.103)	(11.103)	(11.103)				
Differenza fra Proventi e Oneri fin.	(1.103)	(1.103)	(1.103)				
Risultato lordo	748.464	790.957	847.022	% su Val. Produz.	6,5%	6,8%	7,1%

Il piano si basa su ipotesi prudenziali elaborate dal management della società. I ricavi sono in lieve ma costante crescita in quanto beneficiano non solo di un aumento stimato della clientela ma anche delle novità gestionali poste in essere dal management già dal 2020.

Il costo delle materie prime è in leggera crescita ed in linea con l'aumento del fatturato.

Il costo del personale aumenterà a seguito di ulteriori assunzioni che avranno come obiettivo il miglioramento dei servizi offerti per attrarre maggiormente la clientela ed aumentare di conseguenza i ricavi.

Il Margine Operativo Lordo (EBITDA) si mantiene sui livelli raggiunti nel 2020 mentre l'utile di esercizio è previsto sempre in crescita.

Ipotesi di rimodulazione canone

Alla luce di quanto sopra esposto si può affermare che gli obiettivi previsti nel precedente piano industriale 2020-2022 sono stati ampiamente raggiunti e superati e che la Società ha pertanto compiuto l'auspicato risanamento economico-finanziario.

Nei prossimi anni il management, compatibilmente con l'andamento della crisi pandemica e delle sue ripercussioni sul piano macroeconomico, continuerà nell'opera di potenziamento dell'attività con riferimento ad alcune azioni già intraprese nel corso del 2020 quali ad esempio il restyling dei punti vendita, le nuove insegne, il potenziamento di alcuni servizi come quello infermieristico e l'utilizzo di nuove tecniche di marketing per incrementare la fidelizzazione della clientela.

Essendo pertanto venute meno le condizioni di crisi che avevano portato nel 2019 alla richiesta di rimodulazione al ribasso dei canoni, proprio per l'estrema difficoltà della Società a far fronte all'obbligazione verso il Socio, la Società si è fatta promotrice, insieme all'azionista di riferimento, della possibilità di rimodulare nuovamente l'importo annuo dei canoni ma questa volta incrementando l'importo delle rate annuali più prossime, a favore del Comune di Terni.

Questa ipotesi si basa sui seguenti assunti:

- 1) Utilizzare la liquidità generata dalla gestione nel 2020 che permetterà alla Società di soddisfare una rata molto più alta di quella prevista, riducendo così anche l'importo totale del debito verso il Socio, già fortemente abbattuto nel corso dell'esercizio,*
- 2) Modificare l'importo dei canoni annui negli anni successivi perché gli importi attualmente previsti - in misura crescente negli anni, potrebbero risultare eccessivamente onerosi in futuro. L'obiettivo di ridurre gli importi dei canoni futuri anticipandoli e rimodulandoli sulla base dei recenti positivi risultati economici appare auspicabile per evitare il rischio di una eccessiva onerosità dei canoni futuri qualora le condizioni economiche della società, adesso risanata, dovessero mutare anche per ragioni esogene non riconducibili alla capacità gestionale dell'azienda. Tale approccio risponderebbe anche alla logica di una corretta e*

prudente gestione nel rispetto di quanto previsto dal D.Lgs. 14/2019 (Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155);

- 3) Aumentare le entrate del Comune di Terni per l'esercizio 2020; l'Ente infatti ha dovuto affrontare, oltre alla situazione di dissesto, anche una crisi finanziaria a seguito della pandemia che ha causato per tutti gli enti locali (ancor più per quelli in difficoltà), una riduzione del gettito di una parte rilevante dei tributi locali;*
- 4) Prevenire e cautelarsi contro eventuali, e certamente non auspicabili, situazioni di crisi che potrebbero nuovamente verificarsi in futuro. A questo proposito si sottolinea l'importanza che ha per la Società il Decreto legislativo n. 14 del 12 gennaio 2019 "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155". A tale normativa è soggetta anche la società Farmacia Terni S.r.l. in quanto società pubblica in house. In base al dettato normativo la Società e quindi il management che la gestisce, ha il dovere di prevenire eventuali stati di futura crisi attraverso il monitoraggio dei rischi che possono portare all'emergere di una situazione di crisi. A tal fine la proposta rimodulazione del canone si inserisce nelle attività tese a pianificare nel modo più corretto possibile i flussi di cassa prospettici necessari per far fronte alle obbligazioni previste; fra le obbligazioni della società il canone del contratto di servizio costituisce uno degli impegni più gravosi.*

Gli elementi essenziali della proposta sono contenuti nella delibera dell'Amministratore Unico N. 96 del 16.12.2020 avente ad oggetto "Formulazione di proposta di modifica del contratto di servizio alla luce dei dati contabili e gestionali al 31 ottobre 2020, del preconsuntivo all'esercizio 2020 e degli elementi di revisione del Piano industriale di FarmaciaTerni-s.r.l. 2021-2023" che si intende pienamente richiamata in tutte le sue articolazioni, in particolare per quanto riguarda quelli che l'Amministratore Unico definisce i presupposti per validare la proposta che di seguito si richiamano.

.....L'Amministratore Unico

*indica **alcuni presupposti base per poter validare** la rimodulazione di seguito proposta che – oltre i risultati conseguiti ad oggi – devono trarre in considerazione azioni gestionali e atti del Comune che aiutino il raggiungimento dei risultati.*

Alcuni presupposti base sono i seguenti :

- 1. apporto al fatturato della Società di tutti gli acquisti, in ogni ambito possibile, in considerazione del proprio status di società in house; impegno assumibile dal Comune;*
- 2. attivazione di una verifica, da parte degli uffici competenti del Comune di Terni della corretta collocazione di tutte le farmacie cittadine, in funzione e secondo quanto esattamente previsto dal Piano di zonizzazione attualmente vigente; impegno assumibile dal Comune;*

3. *presa di posizione e/o iniziativa – in caso di necessità - nei confronti degli organi competenti al controllo e delle associazioni di categoria professionale (es. Ordine dei medici, Ordine dei farmacisti) di tutte le situazioni di distorsione dei meccanismi concorrenziali e della correttezza deontologica dei medici prescrittori a favore di talune farmacie private concorrenti; impegno assumibile dal Comune;*
4. *investimenti innovativi nelle farmacie per lo stoccaggio e la dispensazione automatica al banco. Tale innovazione non sarà semplicemente di natura tecnologica ma implicherà un nuovo e più articolato rapporto con il cliente e farà emergere il ruolo professionale del farmacista; impegno assumibile dalla Società;*
5. *organico sufficiente per garantire prestazioni infermieristiche in farmacia e a domicilio; impegno assumibile dalla Società;*
6. *organico sufficiente per poter garantire formazioni e prestazioni : vaccinazioni e cartella personale in immediato secondo le anticipazioni fatte dal Ministero della salute e dalla Regione Umbria; impegno assumibile dalla Società;*
7. *sviluppo e impiego di tecniche di marketing coinvolgenti il personale anche con partecipazione ai risultati della futura accresciuta produttività usando le possibilità previste dal contratto di lavoro; impegno assumibile dalla Società;*
8. *direzione societaria stabile e competente garante di continuità di visione e di azioni efficaci commerciali e di controllo di gestione; impegno assumibile dal Comune;*
9. *applicare il D. Lgs. 14/2019 come più oltre illustrato.*

La società proponeva pertanto la seguente rimodulazione del canone del contratto di servizio, fermo restando la durata fissata fino al 2030.

Anno	Canone vigente ex deliberazione CC 160/2019	Proposta di rimodulazione
2019	5.000	5.000
2020	10.000	450.000
2021	50.000	260.000
2022	100.000	270.000
2023	200.000	275.000
2024	300.000	280.000
2025	350.000	290.000
2026	400.000	290.000
2027	450.000	310.000
2028	500.000	310.000
2029	510.000	310.000
2030	514.841	341.233
TOTALE	3.389.841	3.391.233

L'ammontare totale, pari ad Euro 3.391.233 è maggiore di quello della delibera comunale n. 160/2019 di circa Euro 1.392, in quanto nella delibera vi era un errore di computo di tale importo.

Linee di sviluppo strategico per l'anno 2021

Nel corso dell'anno 2020 l'azienda, dopo le necessarie formalità di evidenza pubblica, ha portato a compimento due procedure di affidamento lavori, contenute nel Piano industriale 2020-2022 e che entreranno nella fase operativa.

Si tratta in particolare di:

- rifacimento delle insegne per n. 8 farmacie
- revamping di n. 5 farmacie.

Il rifacimento delle insegne, con spesa contenuta rispetto le previsioni del Piano Industriale e comunque posta in ammortamento, oltre a rappresentare un formidabile strumento di comunicazione diretta alla clientela, avrà il pregio per la prima volta di trasferire l'idea di una "catena" di distribuzione; in effetti, l'adozione di un format, uguale per tutte le sedi interessate, consentirà di superare le difficoltà di identificazione delle farmacie comunali, rafforzando le politiche di brand building e contribuendo a creare valore e redditività.

Il primo intervento ha riguardato il corso principale della città, ed è stato inaugurato nel mese di dicembre, auspicando che ai ritorni attesi si accompagni anche un elemento simbolico e di rilancio di un centro che soffre economicamente e dal punto di vista sociale.

L'intervento ha riguardato sia le insegne esterne che i lavori di rifacimento interno, particolarmente apprezzati dalla clientela di riferimento e dal Socio.

Sul fronte degli interventi di revamping, fondamentali per restituire un ruolo di attrattività commerciale e funzionali rispetto alle molteplici attività di servizio, siamo riusciti a contenere la spesa in un valore di poco superiore ai 30 mila euro; inoltre, trattandosi di investimenti con valenza pluriennale, saranno costi posti in ammortamento.

Gli interventi saranno molto mirati ed ispirati dalla volontà di recuperare un'immagine unitaria dell'azienda, porre maggiore attenzione alle logiche espositive, e consentire ai nostri clienti di essere accolti in un ambiente più vicino alle loro aspettative.

Nel corso del primo semestre 2021 verranno affidati i lavori per lo spostamento ed il rifacimento della farmacia ospedale 2. Tale investimento consentirà di risolvere un problema avente durata pluriennale, riferibile alla funzionalità dell'attuale sede, ma soprattutto aprirà nuove prospettive, in termini di crescita del volume d'affari, dei servizi e della capacità reddituale della sede aziendale.

La dinamica di crescita costante degli ultimi anni, sarà accompagnata e ulteriormente accelerata dagli spazi disponibili, dalle soluzioni di layout e dagli spazi dedicati ad ampliare il numero e la qualità dei servizi offerti ad un mercato di riferimento ampio e ricettivo.

Infine, una riflessione circa il personale quale fattore critico di successo.

Al fine di conseguire gli obiettivi quali-quantitativi contenuti all'interno del Piano industriale, il management di FarmaciaTerni-s.r.l. ha realizzato una serie di politiche in esso contenute (es. rifacimento insegne, revamping interno di alcune farmacie, adozioni di nuovi strumenti di marketing retail) e sta progressivamente perseguendo le linee operative, in una logica di priorità, di ritorni economici attesi e di pianificazione dei flussi finanziari,

- L'art. 3 del piano – Strategia di sviluppo – individua alcuni assi sui quali basare le principali previsioni di crescita:

- **Mission** - tornare ad essere uno dei principali asset della città sia dal punto di vista patrimoniale che economico, un asset in grado di creare valore rammentando che il cliente è prima di tutto un cittadino proprietario dell'azienda,*
- **Vision** - creare una rete di farmacie interconnessa al sistema di welfare della città, capace di interpretare i bisogni del cittadino e trarre il proprio reddito dalla qualità del servizio.....a supporto di tutte le fasce sociali, tanto della clientela con maggiore capacità di reddito (che vuole e può investire nel proprio benessere) quanto della clientela meno abbiente attraverso lo sviluppo di panieri di prodotti a prezzo calmierato,*
- **Valori** - impostare la farmacia come un modello tradizionale nella forma, ma innovativo nell'offerta e nella proposta, affinché diventi il luogo centrale degli acquisti del cittadino-consumatore rispetto alle alternative proposte dalla GDO,*
- **Cultura aziendale** - intesa come strumento di coordinamento e controllo dei comportamenti, ci si riferisce soprattutto all'esigenza di costruire valori, schemi percettivi e obiettivi comuni interiorizzati. Nel nostro settore, più che in altri, non è possibile assicurare predicibilità ai comportamenti secondo modelli predefiniti, né di tipo formale né di tipo informale. Soprattutto in farmacia, le attività sono poco osservabili sul piano dei comportamenti e solo parzialmente su quello dei risultati ad essi conseguenti; i nostri professionisti, in particolare i Direttori di Farmacia devono essere in grado di risolvere problemi, esercitare la loro discrezionalità caso per caso, cliente per cliente. Anche i Farmacisti collaboratori e le altre figure in organico devono poter scegliere i comportamenti adatti o migliori in funzione di finalità di efficacia e/o efficienza del sistema aziendale.*

Una cultura aziendale solida consente di rafforzare i meccanismi di coordinamento basati sull'allineamento di obiettivi piuttosto che sulla prescrizione e sul controllo.

La direzione aziendale ha prodotto e aggiornato una SWOT analysis nella quale si evidenzia

PUNTI DI FORZA Farmacie Comunali di Terni	PUNTI DI DEBOLEZZA Farmacie Comunali di Terni
<ul style="list-style-type: none"> ✓ "Essere" 9 farmacie e n. 1 parafarmacia ✓ Personale con una elevata professionalità di natura tecnica ✓ Buona copertura del territorio comunale ✓ Farmacia dei servizi ✓ Competenze amministrative a supporto dei singoli punti vendita, ✓ Competenze progettuali e politiche di gruppo ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risorse finanziarie da investire a livello infrastrutturale ✓ Limitata visione di medio-lungo termine da parte del Socio ✓ Immagine debole nei confronti della città ✓ Alcune Farmacie ubicate in modo non funzionale ✓ Insufficiente capacità di comunicazione e relazione, ✓ Mancanza di una forte cultura aziendale e forte incertezza strategica
OPPORTUNITA'	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Il settore farmaceutico in costante cambiamento (nuove opportunità di servizi, ruolo della farmacia sociale, FSE, dematerializzazione dei processi) ✓ Ricostruire un forte legame con la città e con le sue associazioni ✓ Differenziare la farmacia (ambiente) dagli altri "canali" 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grandi catene di farmacie - fino al 20% su base regionale ✓ Valore della ricetta che si riduce progressivamente ✓ Incertezza circa il ruolo futuro della farmacie nel complessivo assetto del SSN

Il conseguimento degli obiettivi strategici in termini di "sfruttamento" delle opportunità e di presidio dei punti di debolezza, passa attraverso un efficace gestione della risorsa umana; il fattore produttivo lavoro rappresenta una straordinaria variabile di successo in ogni settore. Diviene

strategico in un ambito come quello farmaceutico dove esso deve saper far coincidere le seguenti caratteristiche:

- *Competenza tecnico scientifica,*
- *Capacità di gestire la comunicazione con il cliente*
- *Compliance nei confronti del cliente-paziente,*
- *Gestione di un contesto lavorativo emozionale e con fonti di stress – pandemia attuale*
- *Attitudine commerciale,*
- *Capacità di consiglio a forte componente di servizio*
- *Leadership nella gestione della farmacia come centro di costo e di profitto*

Azione di fondamentale importanza sarà l'organizzazione di attività formative a supporto degli obiettivi sopra delineati.

Esse dovrà essere di due macro aree:

- *una di carattere **specialistico** (essenzialmente in funzione dei nuovi servizi erogati, e delle specializzazioni e delle innovazioni in corso)*
- *l'altra di **carattere trasversale** negli ambiti di comunicazione/vendita al pubblico, negoziazione, gestione del rapporto con la clientela, sistemi di fidelizzazione.*

Il ruolo strategico del Direttore di Farmacia e la sua capacità di declinare le politiche del vertice aziendale e la sua capacità di leadership rispetto al proprio organico, costituirà il meccanismo di trasmissione per raggiungere gli obiettivi stabiliti nel Piano industriale della società

Le attività di formazione saranno considerate come un investimento sul capitale umano dell'azienda, che da diversi anni non è più stato coinvolto in tali eventi. Si definirà, nel corso della fase di progettazione degli interventi formativi, anche quali potranno essere le risorse umane impegnare su uno o su più ambiti formativi. Tali scelte dipenderanno da una valutazione della direzione

aziendale e della governance, basata sui livelli di motivazione e volontà di cambiamento dei dipendenti.

- potenziando l'addestramento medico-scientifico (senza la preparazione specifica non c'è capacità di comunicazione che regga)

- Altri percorsi formativi per tutto il personale saranno rivolti alle competenze comunicative e relazionali affinché riesca ad utilizzare in maniera efficace gli elementi di base della comunicazione persuasiva (comunicazione verbale e non verbale):

- la capacità di argomentare (capacità di rendere logico/razionale il messaggio rivolto al cliente/paziente) che deve variare in funzione delle singole persone che si contatteranno;

- la capacità creare empatia e di produrre una risposta emotiva nell'interlocutore;

- l'autorevolezza (che deve essere riconosciuta) data dal ruolo e dalla sua credibilità.

L'intento di utilizzare alcune prospettive della psicoanalisi applicandole ad un tema per noi centrale quale l'organizzazione lavorativa ed il benessere ad essa collegata, saranno la base e la premessa per un cambio di paradigma e una nuova cultura aziendale

7. Analisi della Situazione economica, patrimoniale e finanziaria dal punto di vista civilistico

Situazione economica, patrimoniale e finanziaria della società

L'analisi della situazione della società, dell'andamento e del risultato della gestione è stata elaborata attraverso l'utilizzo di specifici indicatori finanziari e non finanziari secondo quanto previsto dall'art. 2428 del Codice Civile

Il conto economico è stato riclassificato secondo lo schema della pertinenza gestionale ed evidenzia i margini ed i risultati intermedi di reddito.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO (valori in euro)		
	2020	2019
Ricavi delle vendite	11.045.056	10.777.531
Produzione interna	0	0
Altri ricavi e proventi	141.938	243.329
VALORE DELLA PRODUZIONE OPERATIVA	11.186.994	11.020.860
Costi esterni operativi	8.342.822	7.814.888
VALORE AGGIUNTO	2.844.172	3.205.972
Costi del personale	2.291.850	2.558.449
Oneri diversi di gestione tipici	264.004	132.115
COSTO DELLA PRODUZIONE OPERATIVA	10.898.676	10.505.452
MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL o EBITDA)	288.318	515.408
Ammortamenti e accantonamenti	121.441	132.587
RISULTATO OPERATIVO NETTO (MON o EBIT)	166.877	382.821
Risultato dell'area finanziaria	6.234	-96.928
RISULTATO CORRENTE	173.111	285.893
Rettifiche di valore attività finanziarie	0	0
Componenti straordinari	0	0
RISULTATO LORDO	173.111	285.893
Imposte sul reddito	44.806	-14.502
RISULTATO NETTO	128.305	300.395

I ricavi dell'esercizio 2020 ammontano ad €/mgl 11.045 (€/mgl 10.777 nell'esercizio 2019), con un incremento in termini assoluti di €/mgl 268 e in termini percentuali del 2,48% rispetto all'esercizio precedente e del 1,52% rispetto al piano industriale 2020-2022.

I costi esterni operativi rilevano un incremento di €/mgl 393 per effetto dell'incremento del costo del venduto per €/mgl 166, dei costi per servizi per €/mgl 371 e degli oneri diversi di gestione per €/mgl 131, al risultato contribuisce il decremento del costo del personale di €/mgl 267 e la riduzione dei costi per godimento beni di terzi per €/mgl 8.

L'incremento del costo del venduto è conseguente all'aumento del valore della produzione, mentre l'aumento dei costi per servizi sconta la modifica del contratto di servizio con il Comune di Terni rimodulato nel corso dell'esercizio grazie al raggiungimento del risanamento economico-finanziario. La riduzione del costo del personale (-10,42% rispetto al 2019) è stato ottenuto grazie a riassetti organizzativi e aumento di produttività.

Tutto questo si è riflesso sul Margine Operativo Lordo (EBITDA) positivo per €/mgl 288.

Gli ammortamenti e gli accantonamenti rilevano complessivamente un decremento di €/mgl 11 per effetto dei minori accantonamenti dell'esercizio ai F.di svalutazione crediti e ai F.di rischi ed oneri.

Il Risultato Operativo netto registra un valore positivo per €/mgl 166

Alla determinazione del risultato finale contribuiscono, inoltre, il risultato dell'area finanziaria positivo per €/mgl 6 e le imposte sul reddito dell'esercizio negative per €/mgl 44.

Indici economici

Nella tabella che segue si riepilogano alcuni dei principali indicatori economici utilizzati per misurare le prestazioni economiche:

Descrizione indice	31/12/2020	31/12/2019
ROE - (Return on Equity)	17,05 %	48,14 %
ROI - (Return on Investment)	18,91 %	59,56 %
ROA - Return on Assets)	4,03 %	8,84 %
ROS - (Return on Sales)	1,51 %	3,55 %

Commento agli indici sopra riportati:

ROE - (Return on Equity)

L'indicatore di sintesi della redditività di un'impresa è il *ROE* ed è definito dal rapporto tra:

Risultato netto dell'esercizio
Mezzi propri

Rappresenta la remunerazione percentuale del capitale di pertinenza dei soci (capitale proprio). E' un indicatore della redditività complessiva dell'impresa, risultante dall'insieme delle gestioni caratteristica, accessoria, finanziaria e tributaria.

ROI - (Return on Investment)

Il *ROI* (*Return on Investment*), è definito dal rapporto tra:

Margine operativo netto
Capitale investito netto

Rappresenta l'indicatore della redditività della gestione operativa: misura la capacità dell'azienda di generare profitti nell'attività di trasformazione degli input in output.

ROA – (Return on Assets)

Il ROA indica la capacità dell'impresa di ottenere un flusso di reddito dallo svolgimento della propria attività. E' definito dal rapporto tra:

Margine operativo netto
Totale attivo

ROS - (Return on Sales)

Il ROS (Return on Sales), è definito dal rapporto tra:

Risultato operativo
Ricavi

E' l'indicatore più utilizzato per analizzare la gestione operativa dell'entità o del settore e rappresenta l'incidenza percentuale del margine operativo netto sui ricavi. In sostanza indica l'incidenza dei principali fattori produttivi (materiali, personale, ammortamenti, altri costi) sul fatturato.

Analisi patrimoniale-finanziaria

Per verificare la capacità della società di far fronte ai propri impegni, è necessario esaminare la solidità e solvibilità finanziaria della stessa. A tal fine, è opportuno rileggere lo Stato Patrimoniale civilistico secondo una logica di tipo "finanziario". Di seguito viene riportato lo schema di Stato Patrimoniale riclassificato secondo criteri finanziari:

ANALISI DELLA STRUTTURA PATRIMONIALE

	31/12/2020	31/12/2019	Variazioni
	euro	euro	euro
A. ATTIVO FISSO	794.003	827.776	-33.773
Immobilizzazioni immateriali	274.937	296.889	-21.952
Immobilizzazioni materiali	519.066	527.872	-8.806
Immobilizzazioni finanziarie	0	0	0
Crediti e altre attività oltre 12 mesi		3.015	-3.015
B. ATTIVO CORRENTE	3.343.481	3.504.722	-161.241
Rimanenze	1.298.221	1.261.766	36.455
Liquidità differite	1.625.810	1.859.115	-233.305
Liquidità immediate	400.923	373.350	27.573
Ratei e risconti attivi	18.527	10.491	8.036
CAPITALE INVESTITO (A+B)	4.137.484	4.332.498	-195.014
C. CAPITALE PROPRIO	752.359	624.055	128.304
Capitale versato	323.659	323.659	0
Riserve e utili (perdite) a nuovo	300.395	1	300.394
Utile (perdita) del periodo	128.305	300.395	-172.090
D. PASSIVITA' NON CORRENTI	729.261	870.291	-141.030
Fondi per rischi ed oneri	296.351	217.500	78.851
Trattamento di fine rapporto	432.910	652.791	-219.881
Debiti commerciali ed altre passività oltre 12 mesi	0	0	0
Debiti finanziari oltre 12 mesi	0	0	0
E. PASSIVITA' CORRENTI	2.655.864	2.828.432	-172.568
Debiti verso banche	130.000	18.671	111.329
Debiti verso fornitori	2.131.932	2.360.464	-228.532
Altri debiti	368.241	443.960	-75.719
Ratei e risconti passivi	25.691	5.337	20.354
CAPITALE DI FINANZIAMENTO (C+D+E)	4.137.484	4.322.778	-185.294

Indicatori di solidità

L'analisi di solidità patrimoniale ha lo scopo di studiare la capacità della società di mantenere l'equilibrio finanziario nel medio-lungo termine.

Tale capacità dipende da:

- modalità di finanziamento degli impieghi a medio-lungo termine;
- composizione delle fonti di finanziamento.

Con riferimento al primo aspetto, considerando che il tempo di recupero degli impieghi deve essere correlato "logicamente" al tempo di recupero delle fonti, gli indicatori ritenuti utili ad evidenziare tale correlazione sono i seguenti:

Descrizione indice	31/12/2020	31/12/2019
Margine di struttura	-41.644	-203.721
Autocopertura del capitale fisso	0,95	0,75
Capitale circolante netto di medio e lungo periodo	687.617	676.290
Indice di copertura del capitale fisso	1,87	1,82

Il Margine di struttura è un indicatore di correlazione che si calcola con la differenza tra:

Mezzi propri – Attivo fisso

L'Autocopertura del capitale fisso si calcola con il rapporto di correlazione tra:

Mezzi propri

Attivo fisso

Il Capitale circolante netto di medio e lungo periodo è un indicatore di correlazione che si calcola con la differenza tra:

(Mezzi propri + Passività consolidate) – Attivo fisso

L'Indice di copertura del capitale fisso si calcola con il rapporto di correlazione tra:

Mezzi propri + Passività consolidate

Attivo fisso

Con riferimento alla composizione delle fonti di finanziamento, gli indicatori utili sono i seguenti:

Descrizione indice	31/12/2020	31/12/2019
Quoziente di indebitamento complessivo	4,50	5,94
Quoziente di indebitamento finanziario	0,17	0,03

Il Quoziente di indebitamento complessivo si calcola con il rapporto di correlazione tra:

Passività consolidate + Passività correnti

Mezzi propri

Il Quoziente di indebitamento finanziario si calcola con il rapporto di correlazione tra:

Passività di finanziamento
Mezzi propri

Indicatori di solvibilità (o liquidità)

Scopo dell'analisi di liquidità è quello di studiare la capacità della società di mantenere l'equilibrio finanziario nel breve, cioè di fronteggiare le uscite attese nel breve termine (passività correnti) con la liquidità esistente (liquidità immediate) e le entrate attese per il breve periodo (liquidità differite). Considerando che il tempo di recupero degli impieghi deve essere correlato "logicamente" al tempo di recupero delle fonti, gli indicatori ritenuti utili ad evidenziare tale correlazione sono i seguenti:

Descrizione indice	31/12/2020	31/12/2019
Margine di disponibilità	687.617	676.289
Quoziente di disponibilità	1,26	1,24
Margine di tesoreria	-629.131	-595.968
Quoziente di tesoreria	0,76	0,79

Il Margine di disponibilità è un indicatore di correlazione che si calcola con la differenza tra:

$$\text{Attivo corrente} - \text{Passività correnti}$$

Il Quoziente di disponibilità si calcola con il rapporto di correlazione tra:

$$\frac{\text{Attivo corrente}}{\text{Passività correnti}}$$

Il Margine di tesoreria è un indicatore di correlazione che si calcola con la differenza tra:

$$(\text{Liquidità differite} + \text{Liquidità immediate}) - \text{Passività correnti}$$

Il Quoziente di tesoreria si calcola con il rapporto di correlazione tra:

$$\frac{(\text{Liquidità differite} + \text{Liquidità immediate})}{\text{Passività correnti}}$$

Posizione finanziaria netta

La posizione finanziaria netta al 31/12/2020 confrontata con quella dell'esercizio precedente è riepilogata di seguito.

POSIZIONE FINANZIARIA NETTA

(Euro)

	31.12.2020	31.12.2019	Variazioni
Depositi bancari	(315.475)	(194.802)	(120.673)
Denaro e valori in cassa	(85.448)	(178.548)	93.100
Disponibilità liquide	(400.923)	(373.350)	(27.573)
Altri crediti finanziari correnti	-	-	-
Debiti bancari correnti	130.000	18.671	111.329
Parte corrente dell'indebitamento bancario m/l	-	-	-
Altri debiti finanziari correnti	-	-	-
Indebitamento finanziario corrente	130.000	18.671	111.329
Posizione finanziaria corrente	(270.923)	(354.679)	83.756
Crediti finanziari non correnti	(493.617)	(751.338)	257.721
Debiti bancari non correnti	-	-	-
Altri debiti non correnti	-	-	-
Indebitamento finanziario non corrente	-	-	-
Posizione finanziaria netta non corrente	(493.617)	(751.338)	257.721
Posizione finanziaria netta	(764.540)	(1.106.017)	341.477

Nota: Le disponibilità liquide sono indicate con segno negativo mentre l'indebitamento finanziario con segno positivo.

Rendiconto finanziario dei movimenti delle disponibilità liquide

Informazioni fondamentali per valutare la situazione finanziaria della società (comprese liquidità e solvibilità) sono fornite dal rendiconto finanziario.

In ottemperanza al disposto degli artt. 2423 e 2425-ter del codice civile, il bilancio d'esercizio comprende il rendiconto finanziario, nel quale sono presentate le variazioni, positive o negative, delle disponibilità liquide avvenute nel corso dell'esercizio corrente e dell'esercizio precedente. In particolare, fornisce informazioni su:

- disponibilità liquide prodotte e assorbite dalle attività operativa, d'investimento, di finanziamento;
- modalità di impiego e copertura delle disponibilità liquide;
- capacità della società di affrontare gli impegni finanziari a breve termine;
- capacità di autofinanziamento della società.

Informazioni sui principali rischi ed incertezze

In questa parte della presente relazione, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 2428 del codice civile, i sottoscritti intendono rendere conto dei rischi, ossia di quegli eventi atti a produrre effetti negativi in ordine al perseguimento degli obiettivi aziendali, e che quindi ostacolano la creazione di valore.

I rischi presi in esame sono analizzati distinguendo quelli finanziari da quelli non finanziari e ciò che li divide in base alla fonte di provenienza del rischio stesso. I rischi così classificati sono ricondotti in due macro-categorie: rischi di fonte interna e rischi di fonte esterna, a seconda che siano insiti nelle caratteristiche e nell'articolazione dei processi interni di gestione aziendale ovvero derivino da circostanze esterne rispetto alla realtà aziendale.

Rischi non finanziari

Per quanto riguarda i rischi e le incertezze generate dalla situazione epidemiologica che ha investito il nostro Paese, si rimanda a quanto riportato in Nota integrativa e nel successivo paragrafo relativo alla "Evoluzione prevedibile della gestione".

Rischi finanziari

Ai sensi dell'art. 2428 del codice civile, numero 6-bis, si attesta che nella scelta delle operazioni di finanziamento e di investimento la società ha adottato criteri di prudenza e di rischio limitato e che non sono state poste in essere operazioni di tipo speculativo.

La società, inoltre, non ha emesso strumenti finanziari e non ha fatto ricorso a strumenti finanziari derivati.

Rischio di credito

L'attuale amministratore, in continuità con il precedente amministratore, si è ispirato ad una valutazione altamente prudenziale dei crediti esposti in bilancio. La politica attualmente adottata al fine di fronteggiare i rischi di credito è quella di evitare concentrazione di crediti di importo rilevante salvo la valutazione del merito creditizio del cliente.

Il business aziendale sarà pertanto concentrarsi sui crediti di modesto importo fatti dallo scontrino delle farmacie gestite che genera cash flow immediato.

Rischio di liquidità

Nel corso dell'anno 2020, grazie alle azioni già intraprese nel 2019 e alla conseguente crescita del cash flow mensile, il merito creditizio dell'azienda è migliorato, garantendo la riapertura dei canali di accesso al credito, la diversificazione delle fonti di finanziamento e la disponibilità di linee di credito adeguate e in parte non utilizzate.

Attualmente la società sta utilizzando solo il credito concesso per l'anticipo delle distinte emesse nei confronti dell'Azienda Sanitaria.

Rischio di cambio

La società non intrattiene rapporti con operatori esteri denominati in valute diverse dall'euro e pertanto non risulta esposta al rischio di cambio.

Rischio di prezzo

Per quanto riguarda il rischio di prezzo, tenuto conto del settore di mercato in cui opera, la Società non risulta esposta a improvvise e inaspettate variazioni dei prezzi.

Politiche di risposta e di riduzione dei rischi e processo di rafforzamento amministrativo

Il complesso delle misure adottate ed attuate da Farmaciaterni nel corso del 2020, in attesa di osservanza di tutte le previsioni normative afferenti alle società a controllo pubblico, ha determinato un effetto positivo sia sulla qualità ed efficienza dell'attività svolta.

Al fine della riduzione dei rischi nel corso dell'esercizio è stato aggiornato il Modello organizzativo gestione e controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001 ed approvato il piano per la prevenzione della corruzione e la trasparenza per il triennio 2019-2021.

Il percorso di trasparenza ed attento rispetto ai principi dell'etica e della legalità ha generato un risultato positivo. Ne rappresentano la diretta testimonianza la mancata rilevazione di denunce, procedimenti giudiziari e/o disciplinari per fatti di corruzione o di mala gestione.

Informazioni relative alle relazioni con il personale

In merito a questo punto, si precisa che le informazioni rese hanno l'intento di far comprendere le modalità con cui si esplica il rapporto tra la società e le persone con le quali collabora.

Con riferimento ai soggetti che in varie forme prestano la propria opera presso l'azienda, si rendono le seguenti informazioni quantitative e qualitative relative, in particolare, ai seguenti aspetti:

- 1) composizione del personale;
- 2) turnover;
- 3) formazione;
- 4) modalità retributive;
- 5) sicurezza e salute sul luogo di lavoro.

Composizione del personale

Al 31 dicembre 2020 l'organico aziendale si è attestato su 56 unità, di cui 41 a tempo indeterminato, 16 a tempo determinato e 1 somministrato.

Composizione personale	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Totale
Uomini	1		8	9
Donne		8	39	47
Contratto a tempo indeterminato		8	39	47
Contratto a tempo determinato	1		8	9
Di cui (part-time)			6	6
Titolo di studio (Laurea)	1	8	32	41
Titolo di studio (Diploma)			15	15

Sono state attivate tutte le procedure necessarie per assicurare la sicurezza e la salute dei lavoratori sul luogo del lavoro, come previsto dalle norme di legge e anche anti Covid-19, ciò ha permesso di proseguire l'attività lavorativa nel periodo di pandemia.

Oltre alla redazione del "Documento di Valutazione dei Rischi" programmi specifici sono stati predisposti in tema di Piani di emergenza, di sorveglianza sanitaria, di formazione del personale. Negli anni precedenti è stato eletto il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, le cui attribuzioni sono espressamente previste dal D.Lgs.81/2008.

Rapporti con la controllante

Con riferimento ai rapporti economici e patrimoniali con il Comune di Terni (socio unico) si rinvia a quanto ampiamente dettagliato in nota integrativa.

Evoluzione prevedibile della gestione

Come purtroppo è stato evidente a tutti, nel corso dei primi mesi del 2020 l'economia italiana e quella mondiale hanno sofferto di un perdurante e crescente rallentamento a causa dei nefasti effetti del coronavirus che ha costretto gli organismi governativi a sospendere tutte le attività non ritenute indispensabili per fronteggiare la crescente pandemia. Dopo un significativo rallentamento dell'epidemia nei mesi estivi che ha dato un po' di respiro all'economia, la seconda ondata della pandemia arrivata negli ultimi mesi dell'anno si è abbattuta nuovamente sull'economia con importanti effetti negativi. La crisi generata dalla pandemia nell'anno appena trascorso ha mostrato tratti unici e peculiari, legati alla chiusura forzata delle attività, alla riduzione della mobilità delle persone, all'attuazione delle norme di distanziamento sociale, ai massicci interventi pubblici in ambito monetario e fiscale e, non ultimo, ai cambiamenti indotti dal nuovo contesto nei comportamenti di persone e imprese (maggiore utilizzo di servizi digitali, smart working e così via).

Purtroppo, è da ritenere che la diffusione del virus su scala globale e la conseguente emergenza sanitaria, in assenza di una massiccia campagna vaccinale veramente efficace, continuerà a produrre, anche nel corso del 2021, pesanti conseguenze economiche anche se la natura stessa della crisi avrà un'intensità asimmetrica sui diversi settori della nostra economia, con effetti più gravi sulle attività più esposte al lockdown e alle restrizioni.

Nello specifico, la nostra società, svolgendo l'attività di farmacia e relativi servizi non è rientrata fra quelle sospese dai noti provvedimenti emanati dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri con effetto dal 23 marzo 2020.

Nonostante quanto sopra, la nostra Società, oggi più che mai, ha impiegato ogni risorsa umana, economica e finanziaria per fronteggiare questo difficile momento, anche ricorrendo alle misure messe in campo dal Governo e dalle Regioni a sostegno delle imprese italiane.

Protocolli di sicurezza

È altresì importante sottolineare che, al fine di poter proseguire le attività produttive, la Società ha adottato tutte le misure di sicurezza previste per il contrasto e il contenimento della diffusione del coronavirus in tutti gli ambienti di lavoro. L'obiettivo prioritario è stato quello di coniugare la prosecuzione delle attività produttive con la garanzia di ottenere condizioni di salubrità e sicurezza degli ambienti di lavoro e delle modalità lavorative prevedendo, al contempo, nuove procedure e regole di condotta condivise e rese più efficaci dal contributo di esperienza delle persone che lavorano nella nostra azienda, tenuto conto delle specificità della nostra realtà produttiva.

Contesto economico e finanziario

Con riferimento al contesto economico e finanziario, il perdurare dell'epidemia e la vigenza delle concomitanti misure di contrasto, rendono estremamente difficoltoso effettuare previsioni circa l'effettiva evoluzione dei settori di attività in cui operiamo, anche se i risultati conseguiti nel 2020 sono il segnale che la società ha affrontato in modo adeguato gli effetti della pandemia.

Fermo restando quanto sopra e le incertezze legate agli effetti del COVID-19, si ritiene che le prospettive attese per l'esercizio 2021 non siano tali da inficiare la continuità aziendale e la capacità di far fronte alle proprie obbligazioni per i 12 mesi successivi al 31 dicembre 2020.

In considerazione di quanto sopra esposto si ritiene di non dover procedere all'integrazione degli strumenti di governo societario ai sensi dell'art. 6 comma 3 del D.lgs. 175/2016.

Rimando a Nota integrativa

Per ulteriori dettagli circa gli effetti patrimoniali, finanziari ed economici dei suddetti fatti si rimanda a quanto evidenziato in Nota integrativa.

Conclusioni e proposta di destinazione dell'utile dell'esercizio

Per quanto riguarda la destinazione dell'utile di esercizio, l'Amministratore Unico, in considerazione del canone di servizio computato a favore del Socio Unico di euro 450 mila e dell'obiettivo di patrimonializzazione della Società, fissato nel Piano industriale, ritiene di formulare una proposta basata sui seguenti punti:

- accantonamento del 5 % alla riserva legale per un importo pari a euro 6.415,25;
- Accantonamento della quota residua a riserva straordinaria e che ammonta a euro 121.889,75.

Sulla scorta delle indicazioni che sono state fornite, Vi invito ad approvare il bilancio chiuso al 31/12/2020 e la proposta di destinazione dell'utile sopra indicata.

TERNI li, 31.05.21

L'amministratore Unico

MINUCCI STEFANO

Bollo virtuale assolto tramite la CCIAA dell'Umbria autorizzazione n. 16683/2021 del 22.2.2021

Il sottoscritto Stefano Minucci, amministratore unico della società FARMACIATERNI S.r.l. – consapevole delle responsabilità di cui agli artt. 75 e 76 del DPR 445/2000 per l'ipotesi di falsità in atti e dichiarazioni mendaci – dichiara, ai sensi dell'art. 47 del DPR 445/2000, la corrispondenza del presente documento all'originale conservato agli atti della società.