

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 31/12/2022

ai sensi dell'art. 2428 del Codice Civile

esercizio dal 01/01/2022 al 31/12/2022

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 31/12/2022, che hanno portato un utile netto dopo le imposte di euro. 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 31/12/22 è stato redatto con riferimento alle norme del codice civile, nonché nel rispetto delle norme fiscali vigenti.

L'approvazione avviene entro i termini previsti

Struttura di governo e assetto societario

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

Tale obiettivo è perseguito attraverso il servizio di dispensazione di farmaci in convenzione e 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 assumere le decisioni più rilevanti per la vita della società, nominando l'Amministratore unico, approvando il bilancio, documenti di programmazione 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 secondo quanto stabilito dal Codice Civile, 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'efficacia e l'efficienza 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 Generale;

Segreteria ed affari generali;

Ufficio acquisti;

Area marketing e 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

1. ANALISI DI SETTORE

2. PRINCIPALI MISURE DI REGOLAMENTAZIONE NEL SETTORE FARMACIA E TENDENZE AGGREGATIVE

3. CONTROLLO DI GESTIONE, BUDGETING E FORECASTING - FASE 2

4. POLITICA DEL PERSONALE

5. ANALISI DELLA SITUAZIONE ECONOMICA, PATRIMONIALE E FINANZIARIA DAL PUNTO DI VISTA CIVILISTICO - 2019 - 2020 - 2021 - 2022

Evoluzioni prevedibili della gestione

Conclusioni e proposta di destinazione dell'utile dell'esercizio

INTRODUZIONE

La società FarmaciaTerni-S.r.l. (Farmacie Comunali di Terni) esercita la propria attività attraverso la modalità dell'affidamento "In House" (art.113, comma 5 TUEL); è pertanto sottoposta al controllo analogo da parte del Socio pubblico – Comune di Terni - che valuta tutti gli atti di competenza dell'assemblea societaria.

Il bilancio consuntivo 2022 si chiude con un risultato positivo – utile d'esercizio - di € 715.047,84 al netto del canone previsto dal Contratto di Servizio a favore del Comune di Terni pari a € 270.000 per l'esercizio 2022, e di imposte per € 248.252,65

Risultato ottenuto nonostante il persistere di significative criticità organizzative legate alla fase pandemica, in corso di esaurimento, a cui si è aggiunta una dinamica di settore "*non brillante*" che caratterizza ormai da anni il settore farmaceutico, almeno per quanto concerne l'area del farmaco da prescrizione e la conseguente riduzione del valore medio della ricetta

Convenzione

L'emergenza pandemica, tra le tante conseguenze negative, ha determinato anche una fase di stallo per il rinnovo della Convenzione tra farmacie e SSN.

Alcune recenti interlocuzioni tra le controparti istituzionali, ci fanno immaginare una ripresa dei lavori nei prossimi mesi.

Riguardo i contenuti, il tempo passato non ha modificato di una virgola le posizioni, come del resto l'emergenza pandemica non ha che confermato la bontà delle impostazioni assunte dalla nostra associazione di riferimento (Assofarm).

La nuova Convenzione dovrà realizzare una maggiore integrazione collaborativa tra farmacia territoriale e altri soggetti del SSN, e il rinnovo della stessa dovrà necessariamente accompagnarsi ad una Nuova Remunerazione del "Farmacista".

Uno degli snodi fondamentali della nuova Convenzione resta quello che il Servizio Sanitario Nazionale dovrà assicurare, attraverso tale strumento, che le farmacie convenzionate abbiano un'omogeneità di trattamento economico sia per i farmaci distribuiti dopo

l'acquisto centralizzato al prezzo più vantaggioso mediante gare regionali, di alcune specialità di medicinali incluse nel Prontuario Ospedale Territorio (DPC), sia per i servizi previsti dal DL 153 del 2009.

La DPC (Distribuzione per conto), nasce come necessità di assicurare la continuità assistenziale, ospedale-territorio, ai pazienti assistiti in ambito specialistico, qualora i relativi farmaci non richiedano una somministrazione direttamente controllata in strutture sanitarie (uso domiciliare), a tal motivo sono stati inseriti in elenchi speciali costituenti il già citato Prontuario Ospedale Territorio (PHT).

Purtroppo, nel tempo, tale obiettivo è stato in parte disatteso con due diversi meccanismi:

- l'attivazione della DPC per farmaci non appartenenti al PHT e, quindi, estranei all'uso territoriale di farmaci che richiedono controlli in ambito specialistico, con obiettivi puramente economici, ossia, affidando la dispensazione alle farmacie di farmaci acquistati dalle Aziende Sanitarie/Regioni tramite gare;
- il mancato ricorso alla DPC di farmaci del PHT per privilegiare forme di distribuzione ospedaliera diretta, estranee alla logica della continuità assistenziale (primo ciclo di terapia), ma piuttosto volte ad evitare l'onere della remunerazione delle farmacie, a parità di costo di acquisto da parte delle Aziende Sanitarie/Regioni.

In particolare, nel secondo caso, oltre a venir meno l'agevolazione dell'accesso al farmaco da parte del cittadino, si evidenziano condizioni diseconomiche segnalate da più studi (tra questi due studi commissionati dal coordinamento regionale di Assofarm Emilia-Romagna) e, a parità di costo di acquisto, riconducibili a oneri per le Aziende/Regioni ben più alti rispetto a quelli derivanti dalla remunerazione del servizio se affidato alla DPC (numero addetti alla distribuzione, spazi dedicati, consumo energia e materiali di consumo, rispetto della catena del freddo, oneri finanziari per gestione stock, scaduti e avariati, ecc).

Gli accordi territoriali, come sopra accennato, risultano fortemente diversificati tra loro sia per quanto attiene all'elenco dei farmaci interessati da questa modalità di distribuzione sia per la remunerazione riconosciuta alle farmacie. Le differenze si rispecchiano nel numero e nel prezzo medio dei farmaci dispensati in DPC (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).

L'obiettivo delle principali associazioni di rappresentanza, quindi, è quello di pervenire, a una nuova e aggiornata versione dell'Atto di indirizzo delle Regioni che tenga conto per il

rinnovo della Convenzione, di quanto avvenuto durante la pandemia e che sancisca una omogeneizzazione delle condizioni di svolgimento del servizio e, in generale un potenziamento della DPC con conseguente riduzione della Distribuzione Diretta.

Il potenziamento della DPC comporterebbe sotto il profilo sociale ed economico:

1. un accesso più agevole al farmaco da parte del cittadino;
2. il venir meno di consegne massicce di farmaci ai pazienti da parte delle ASL e presidi sanitari, come oggi si registra, per evitare ai pazienti stessi di recarsi di continuo al presidio sanitario pubblico (tale esigenza è ancora più avvertita ove si considerino gli sprechi dei medicinali conseguenti a frequenti cambi di terapia farmacologica);
3. un monitoraggio costante del paziente in un esercizio "di prossimità" qual è la farmacia;
4. la completa e puntuale tracciabilità;
5. il monitoraggio dell'aderenza e del corretto utilizzo, nell'ambito del quadro completo dei consumi del paziente, come conosciuto dal farmacista di comunità (terapie croniche, farmaci di automedicazione, integratori, ecc);
6. un'ottimizzazione e trasparenza della spesa farmaceutica.

La nuova Convenzione dovrà assicurare un adeguato livello di remunerazione del servizio quale onorario professionale da corrispondere al farmacista e, in considerazione degli oneri di gestione in capo alla farmacia (energia, licenze d'uso delle piattaforme informatiche che assicurano la totale tracciabilità del farmaco, costo del lavoro, materiale d'uso, speciale flusso del farmaco, dall'ordine alla tariffazione), definire un elenco unico massimo di farmaci erogabili attraverso questa forma di distribuzione.

Non deve, infine, certamente essere dimenticata la necessità di rendere realtà il Dossier Farmaceutico, previsto da una norma del 2013 e lì rimasto. Il fascicolo sanitario potrebbe apparire cosa di poca utilità se esso non comprende anche la storia farmaceutica del paziente. Come del resto non riusciamo ad immaginare alcuna presa in carico efficace senza uno strumento di controllo di questa fondamentale area sanitaria.

1. ANALISI DI SETTORE

Lo sviluppo della presente relazione ed il maggior dettaglio della Situazione Patrimoniale, del Conto Economico e della Nota Integrativa, consentono di rappresentare i processi decisionali e le vicende amministrative della Società nel raggiungimento degli obiettivi di redditività gestionale, senza perdere di vista il proprio fine istituzionale, in linea con il Piano industriale Triennale, lo Statuto e gli orientamenti espressi dal Socio.

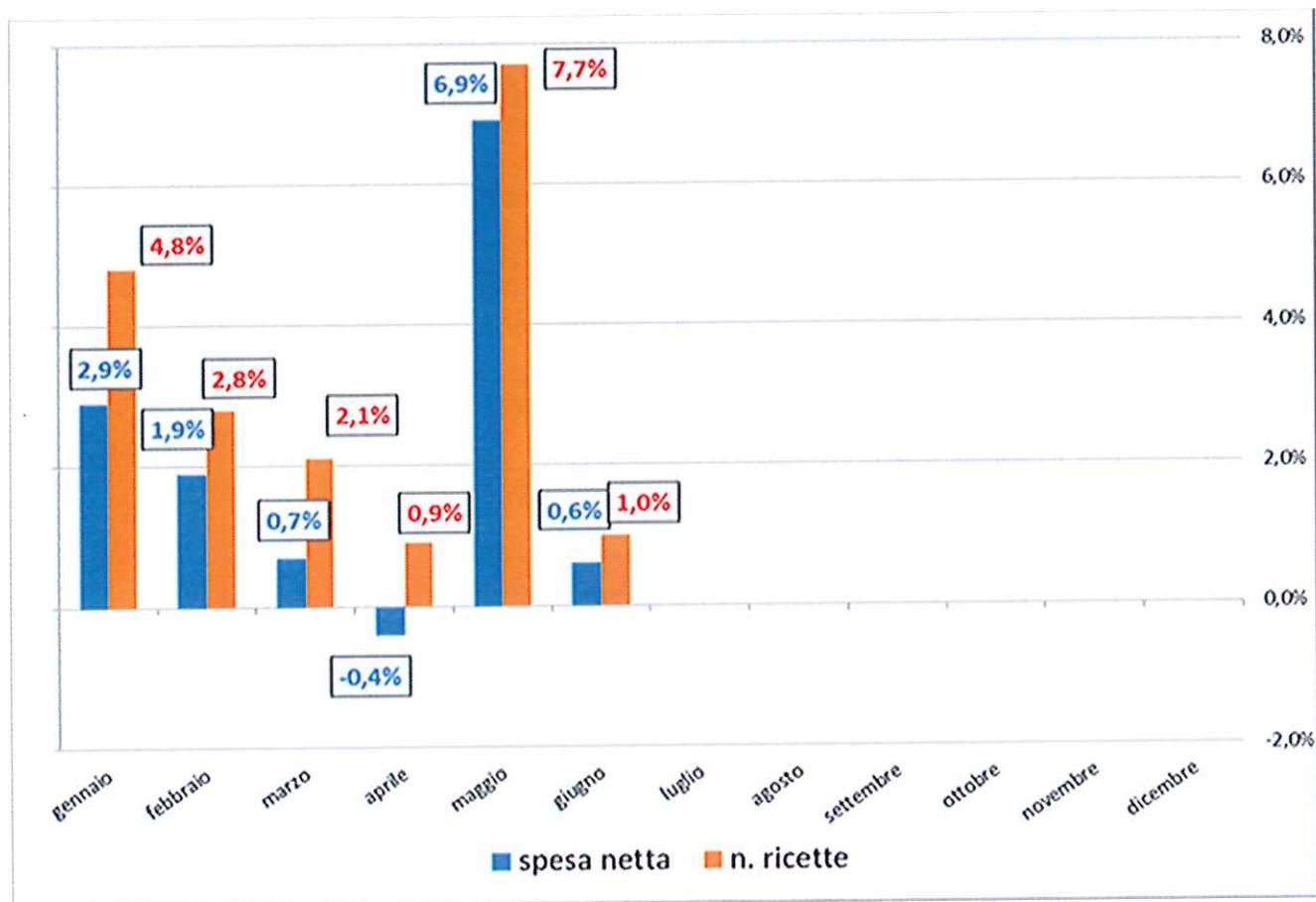
Preliminarmente si ritiene doveroso introdurre alcune riflessioni circa le principali voci di spesa che hanno caratterizzato il settore di riferimento.

SPESA FARMACEUTICA

DATI DI SPESA GENNAIO-GIUGNO 2022

La spesa farmaceutica netta SSN ha fatto registrare nel primo semestre 2022 un aumento del +2,1% rispetto al primo semestre 2021. Questo risultato è il frutto di una combinazione di fattori e, cioè, di un aumento del +3,2% del numero delle ricette SSN, un calo del valore medio delle ricette stesse (netto SSN -1,1%; lordo -1%) e una diminuzione del numero medio di confezioni prescritte su ogni singola ricetta (-0,5% rispetto al primo semestre 2021). Nei primi sei mesi del 2022 le ricette sono state oltre 287 milioni, pari in media a 4,85 ricette per ciascun cittadino. Le confezioni di medicinali a carico del SSN sono state oltre 537 milioni (+2,7% rispetto al primo semestre 2021). Ogni cittadino italiano ha ritirato in farmacia in media 9 confezioni di medicinali a carico del SSN, di prezzo medio pari a 9,35 euro.

Spesa farmaceutica netta SSN primo semestre 2022: differenziale rispetto a stessi mesi anno precedente



IL CONTRIBUTO DELLE FARMACIE AL CONTENIMENTO DELLA SPESA

Le farmacie continuano a dare un rilevante contributo al contenimento della spesa - oltre che con gli equivalenti e la fornitura gratuita di tutti i dati sui farmaci SSN - garantendo un risparmio complessivo pari a circa 273 milioni di euro, sotto forma di sconti per fasce di prezzo, pay-back volto a compensare la mancata riduzione del 5% del prezzo di una serie di medicinali, trattenuta dell'1,82% sulla spesa farmaceutica, aumentata, da luglio 2012, al 2,25%. Gli sconti per fasce di prezzo posti a carico delle farmacie aumentano all'aumentare del prezzo del farmaco, facendo sì che i margini reali della farmacia diminuiscano al crescere del prezzo. Le farmacie rurali sussidiate e le piccole farmacie a basso fatturato SSN godono di una riduzione dello sconto al SSN; sono esentate le farmacie con fatturato annuo SSN inferiore a 150.000 € (vedi tabella n. 1).

Tabella n. 1: trattenute a carico delle farmacie

Fascia di prezzo €	farmacie urbane e rurali non sussidiate			farmacie rurali sussidiate		
	fatturato SSN > 300.000 euro (sconto per fasce di prezzo + trattenuta aggiuntiva)	fatturato SSN < 300.000 euro (- 60% sconto per fasce di prezzo)	Fatturato SSN < 150.000 euro	Fatturato SSN > 450.000 euro (sconto per fasce di prezzo + trattenuta aggiuntiva)	Fatturato SSN < 450.000 euro	Fatturato SSN < 150.000 euro
da 0 a 25,82	3,75%+2,25%	1,5%	esenti	3,75%+2,25%	1,5%	esenti
da 25,83 a 51,65	6%+2,25%	2,4%		6%+2,25%		
da 51,66 a 103,28	9%+2,25%	3,6%		9%+2,25%		
da 103,29 a 154,94	12,5%+2,25%	5%		12,5%+2,25%		
Oltre 154,94	19%+2,25%	7,6%		19%+2,25%		

QUOTE DI PARTECIPAZIONE A CARICO DEI CITTADINI

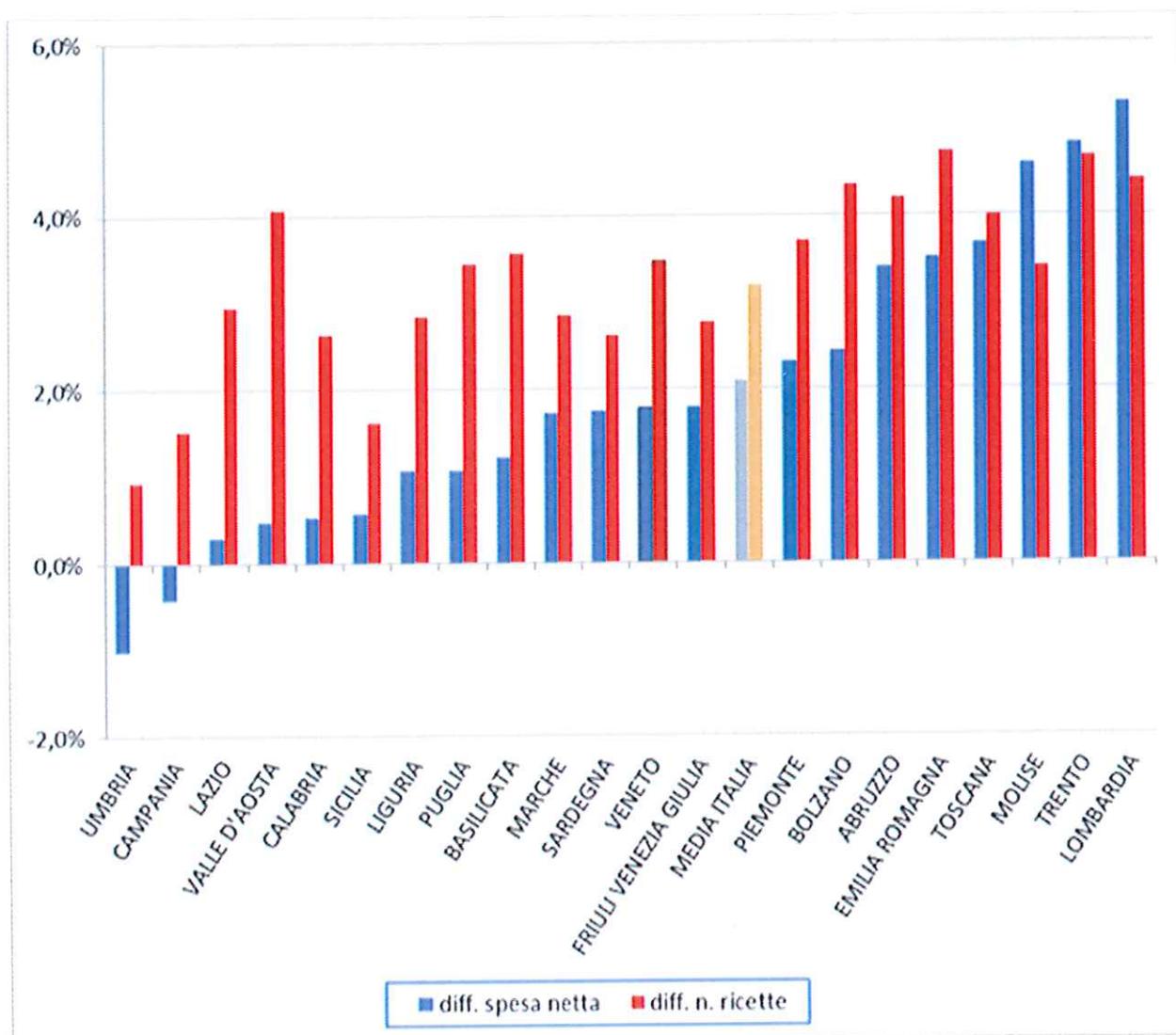
Le quote di partecipazione a carico dei cittadini hanno un'incidenza media del 15,1% sulla spesa lorda, con punte che arrivano fino al 19,4% della Campania e al 19,6% del Veneto. Complessivamente i cittadini hanno pagato oltre 753 milioni di euro di quote di partecipazione sui farmaci, di cui circa il 72% (dato AIFA) dovuto alla differenza di prezzo rispetto al valore di rimborso, avendo richiesto un farmaco più costoso

L'ANDAMENTO DELLA SPESA A LIVELLO REGIONALE

Il grafico n. 2, che segue, pone in correlazione, Regione per Regione, l'andamento della spesa netta e del numero delle ricette nel primo semestre 2022 rispetto allo stesso periodo del 2021.

La spesa è in calo unicamente in Umbria (-1%) e Campania (-0,4%). Il numero delle ricette aumenta in tutte le Regioni

Andamento spesa netta e numero ricette 2022/2021



RIEPILOGO

IL 2022 è stato un anno di ripresa per le farmacie italiane. A mostrarlo è IQVIA, che ha anticipato i dati delle vendite in farmacia dell'anno scorso. In particolare, secondo la società di servizi, "c'è stato un aumento a valori del 4,6%, rispetto al 2021, a 25,7 miliardi di euro e una crescita a volumi del 4,4%.

A beneficiarne è stato sia il settore dei farmaci etici che quello di medicinali senza obbligo di prescrizione. "Il comparto del farmaco da prescrizione è aumentato a valori del

2,2% a 14,3 miliardi di euro e del 2,1% a volumi; mentre il segmento dei prodotti da banco, nutrizionali, integratori, parafarmaci, creme e cosmetici, ha visto un aumento del 7,7% a valori a 11,4 miliardi di euro, con un aumento a volumi del 7,8%”, come mostrano i dati di IQVIA.

In questo momento le sfide per la filiera farmaceutica e per le farmacie sono tante, stiamo assistendo, per esempio, a una mancanza di disponibilità di principi attivi e dei materiali per l'imballaggio. Inoltre, l'aumento dei costi dell'energia impatta su tutta la filiera.

Gli strumenti messi in campo per evitare che qualche paziente possa rimanere senza il farmaco prescritto sono tanti, da parte di tutti: ministero della Salute, Aifa, industria, farmacisti e catena di distribuzione.

2. PRINCIPALI MISURE DI REGOLAMENTAZIONE NEL SETTORE FARMACIA E TENDENZE AGGREGATIVE

Network e catene stanno crescendo, così come mostrano segnali di cambiamento anche gli assetti organizzativi delle farmacie. Dai dati Enpaf agli ultimi Report delle principali associazioni di categoria, sono diverse le mappature che cercano di restituire uno scenario in evoluzione, e sempre più forte, una tendenza all'aggregazione e alla ricerca di modelli gestionali innovativi.

Sul fenomeno delle catene nel comparto c'è molta attenzione. A rendere visibile l'andamento sono anche i dati relativi al contributo previdenziale dello 0,50% del fatturato annuo (al netto dell'Iva) versati all'Enpaf che emergono dall'ultimo bilancio consuntivo della cassa di previdenza, approvato dal consiglio di amministrazione prima dell'estate. Il contributo era stato istituito dalla Legge 205/2017 per le società di capitale con quote appartenenti in maggioranza a non farmacisti oppure società di persone e società cooperative costituite prevalentemente da soci non farmacisti. Dal primo anno di applicazione, il numero delle società tenute al versamento è aumentato: 368 nel 2018/2019 (164 delle quali di capitale), 479 nel 2019/2020 (260 di capitale), 551 nel 2020/2021 (347). Stando a quanto emerge, in un anno le società tenute al versamento sono aumentate di oltre il 27%.

Cresce la tendenza all'aggregazione

In un'analisi del Sole24ore del 4 ottobre secondo cui il 15% delle farmacie - per il 17% del fatturato - sono in mano a catene, reali o virtuali", anche "in forma di cooperativa": "3mila presidi sui 19mila totali che non sono proprietà di singoli farmacisti", con "le catene reali che hanno raggiunto il 5% della farmacie, circa un migliaio, e quelle virtuali circa 2mila". In questi dati sono presenti anche le farmacie che già precedentemente alla legge del 2017 erano state affidate dai Comuni a soggetti privati, sono 200 circa quelle di Lloyds tra Bologna e Milano, sono 40 le comunali a Torino, sono una ventina a Firenze col gruppo Apoteca Natura, sono circa 30 quelle di Alliance. Quindi in realtà molte sono situazioni preesistenti. Tra queste poi se ne contano 190 che sono società di persone». A essere rilevato è comunque una tendenza all'aggregazione che c'è sempre di più. Ad oggi sono circa 2.000 le farmacie che hanno scelto di mettersi in rete. Un fenomeno che sempre più viene messo in luce dalle analisi è l'allargamento di questo trend, sia pure in maniera più lenta, anche alle regioni del centro sud, come si rileva anche dai quotidiani locali. Quanto alla gestione societaria, nel Rapporto sulla farmacia italiana pubblicato da Assofarm a giugno, è stato evidenziato che poco più del 44% delle farmacie è gestita sotto forma di ditta individuale, mentre oltre il 55% appartiene a società. I farmacisti titolari di farmacia e i soci di società titolari di farmacia sono in totale oltre 21000.

Da Assofarm, in un recente intervento, arriva anche una riflessione sugli strumenti di organizzazione e gestione a disposizione: con la legge Concorrenza, si è creata una competizione squilibrata tra catene di farmacie controllate dal capitale e farmacie indipendenti. C'è la necessità di strumenti che permettano pari opportunità competitive, la cui adozione deve essere supportata da agevolazioni fiscali e interventi di regolazione del settore. Tra queste viene rilevata «la possibilità del work for equity e l'agevolazione all'ingresso del capitale paziente in farmacia, attraverso partecipazioni di minoranza.

3. CONTROLLO DI GESTIONE, BUDGETING E FORECASTING - FASE 2

Nella relazione sulla gestione dell'esercizio 2021 si era fornita una panoramica delle modalità e degli obiettivi da conseguire attraverso la creazione di un sistema contabile integrato finalizzato alla realizzazione di un modello di controllo della gestione da utilizzare da parte del management ai fini di un più efficace raggiungimento degli obiettivi fissati dal Socio.

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.

La realizzazione di tale modello assicurava in definitiva di:

- *fornire all'azienda uno strumento gestionale evoluto capace di integrare i diversi sistemi informatici e informativi attualmente in uso,*
- *assicurare al management aziendale una conoscenza e capacità di pianificazione strategica rispetto agli obiettivi fissati dal Socio,*
- *consentire al management aziendale di disporre di uno strumento operativo di indirizzo, controllo e interventi correttivi sugli equilibri economico-finanziari,*
- *predisporre un sistema di indicatori di monitoraggio in via preventiva di ipotetiche crisi d'impresa – come previsto dal D.lgs 14/2019 (nuovo codice della crisi d'impresa)*
- *ottemperare in maniera efficace ed efficiente agli obblighi indicati dal Socio, in termini di "controllo analogo" esercitato sulla società "in house",*

il sistema integrato di pianificazione e controllo di gestione progettato e ultimato si caratterizza per le seguenti fasi:

1. *Elaborazione report economico-finanziario-patrimoniale,*
2. *Misurazione della performance a consuntivo,*
3. *Individuazione dei parametri reddituali e finanziari di performance,*
4. *Definizione e condivisione obiettivi strategici (medio termine)*
5. *Elaborazione dei business plan*
6. *Focalizzazione sugli obiettivi annuali (breve termine) contenuti nei piani di medio termine,*
7. *Elaborazione del budget,*
8. *Misurazione della performance a consuntivo e raffronto rispetto ai valori attesi,*
9. *Individuazione aree di criticità,*
10. *Elaborazione del piano aggiornato, in un'ottica sia di breve termine (budget) che di medio termine (business plan)*

La volontà di rendere tale strumento di pianificazione, gestione e controllo un modello, ampiamente utilizzato a tutti i livelli in funzione dei rispettivi ruoli e prerogative aziendali, rende necessario proseguire il lavoro di test e implementazione definitiva del sistema allo scopo di rendere lo strumento progettato e realizzato totalmente fruibile dall'organizzazione.

I modelli excel realizzati nel corso della prima fase, per ciascuno dei componenti del sistema di controllo di gestione, devono essere necessariamente mantenuti, alimentati e aggiornati, allo scopo di renderli totalmente operativi a supporto del lavoro del management.

Pertanto, la costruzione del modello avvenuta nel corso del 2021, ha lasciato spazio alla seconda fase, realizzata nel corso dell'esercizio 2022, i cui obiettivi possono essere così riepilogati e sintetizzate:

- 1. Prosecuzione dell'attività di reportistica mensile, sia economica che finanziario-patrimoniale, utilizzando il modello progettato, impostato ed implementato a partire dai dati di gennaio 2020,*
- 2. Implementazione finale della procedura di budget 2022, attraverso l'utilizzo del modello di budget economico-finanziario-patrimoniale creato ed utilizzato per una prova test del 2021, assistendo la Direzione aziendale anche nella fase strettamente organizzativa del processo di budget,*
- 3. Implementazione finale della procedura di piano pluriennale (business plan 2022-2026, attraverso l'utilizzo del modello business plan creato ed utilizzato per una prova test riferita al periodo 2021-2025*

In definitiva, un'azione di supporto e di formazione sia al management per la definizione delle modalità operative di utilizzo dello strumento integrato sia allo staff amministrativo in qualità di gestore della totalità delle procedure.

Tali attività finalizzate alla definitiva implementazione del sistema complessivo stanno impegnando e impegneranno l'organizzazione per tutto l'esercizio 2023 assunto come test finale sia per il budget che come anno start del business plan 2023 - 2025

4. POLITICA DEL PERSONALE

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 2022 è opportuno rappresentare come le scelte che attengono alla gestione del personale si inseriscano all'interno di un quadro gestionale complessivo che va analizzato con molteplici chiavi di lettura e con la volontà di perseguire il massimo livello possibile di servizio erogato alla cittadinanza e al proprio mercato di riferimento.

Incidenza del costo del Personale

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.

Gli obiettivi in termini di incidenza del costo del personale fissati nel Piano industriale vengono riportati nella tabella sottostante.

Raffo	2018	2019	2020	2021	2022
Costo personale/fatturato	25,60%	25,29%	24,25%	23,21%	21,17%

Per l'esercizio 2022 a fronte di un obiettivo di incidenza del costo del personale sul fatturato di 21,17%, la società ha realizzato un indicatore pari al 19,15%.

Tali valori rappresentano uno straordinario risultato di produttività portando tale indicatori in linea, a volte sopra il benchmark delle best practises di settore; gli aumenti retributivi contenuti nel rinnovo del CCNL, porteranno a lievi incrementi di tali indicatori, già nel corso del prossimo esercizio, pur mantenendosi su livelli di assoluto rilievo.

RINNOVO CCNL

Il 7 luglio 2022 a Roma è stata siglato l'accordo del nuovo CCNL delle Farmacie aderenti ad Assofarm.

Il rinnovo riguarda oltre 2000 lavoratrici e lavoratori occupati presso le circa 1700 farmacie comunali presenti nel territorio nazionale. È un accordo che arriva dopo una lunga trattativa, iniziata formalmente lo scorso mese di ottobre ma che in realtà ha radici molto lontane, dalla scrittura della piattaforma sindacale del 2016. Un periodo molto lungo che ha visto grandi cambiamenti nel settore, accelerati dalla crisi sanitaria conseguente alla pandemia del 2020.

In sintesi il nuovo CCNL prevede:

Trattamento economico: aumento di 113 euro a regime per il 1° livello, erogati in tre tranches: 80 euro nel mese di luglio 2022, 18 euro nel mese di luglio 2023 e 15 euro nel mese di luglio 2024. A titolo di una tantum, con il titolo di indennità forfettaria di rinnovo contrattuale, sarà riconosciuto un importo di 500 euro sempre al 1° livello, da riparametrare per gli altri, erogato in due tranches uguali di 250 euro nel mese di luglio 2022 e nel mese di gennaio 2023. Aggiornate anche le indennità riconosciute ai quadri aziendali.

Welfare: con decorrenza dal 1° luglio 2022, viene incrementato dello 0,5% il contributo a carico del datore di lavoro (portato all'1,5%) in caso di adesione del dipendente al fondo di previdenza complementare Previambiente.

Mercato del lavoro: è stato definito un articolato che demanda alla contrattazione di secondo livello la flessibilità, finalizzata a gestire i picchi di lavoro nelle località a prevalente

vocazione turistica, attraverso il ricorso ai contratti a tempo determinato. Classificazione del personale: alla luce delle significative riforme in ordine alle attività che possono essere esercitate nell'ambito della farmacia dei servizi, le parti hanno condiviso la costituzione di una Commissione Paritetica che avrà il compito di monitorare l'evoluzione normativa e le conseguenti applicazioni, nella Farmacia dei Servizi, indicando proposte di implementazione e/o adeguamento della classificazione del personale dipendente.

Politica del Personale

Il management aziendale, nel perseguire gli obiettivi di natura gestionale individuati nel Piano industriale, ha da sempre indicato nella variabile "Risorse Umane" una dei principali fattori di sviluppo.

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 dopo avviso pubblico durante l'anno 2022, è stato oggetto di rinnovo fino al 18.12.27*
- 2) Funzione commerciale: nel corso dell'anno 2021 si è proceduto ad una riorganizzazione della funzione, suddividendola in due aree, sotto la responsabilità, il coordinamento e controllo della Direzione Generale; il marketing retail e la funzione approvvigionamento merci. In tale processo sono state coinvolte n. 2 risorse interne che presidiano, per gli approvvigionamenti, rispettivamente l'area della prescrizione e quella più propriamente commerciale. Per quanto riguarda il marketing, legato allo sviluppo del progetto fidelity, si è affidato sempre ad una risorsa interna, con inquadramento 3° livello del CCNL, tutta l'attività di pianificazione e sviluppo, sotto il coordinamento della direzione generale. Stante la strategicità, la rilevanza e le competenze richieste e

l'autonomia operativa, si renderà necessario procedere al riconoscimento di un inquadramento di 1° livello categoria impiegato

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." La funzione è integralmente sotto la responsabilità della Direzione Generale che si avvale per molti degli aspetti operativi, ivi compresi le disposizioni quotidiane ai lavoratori, di un impiegato inquadrato al 3° livello del CCNL; anche in tal caso, si rende necessario un progressivo adeguamento tra i contenuti e l'autonomia richiesta al dipendente ed un livello di inquadramento contrattuale al 1° livello categoria impiegato.

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. La responsabilità amministrativa e contabile è sotto la responsabilità della direzione generale che svolge anche la funzione di Direttore amministrativo.

Come per le funzioni marketing e gestione delle risorse umane, l'impiegato addetto alla funzione di contabilità, controllo ed economato, dovrà essere inquadrato ad un livello contrattuale più elevato e coerente all'effettivo contenuto delle attività svolte, vale a dire al 1° livello categoria impiegato

5) Funzione di Segreteria. Si è provveduto ad inserire una figura in possesso delle caratteristiche coerenti con la posizione, attraverso l'attivazione di un contratto a tempo determinato, dopo avviso e successiva selezione dei candidati.

Con il riordino degli assetti organizzativi, sarà possibile anche recuperare 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.

Politiche di valutazione, valorizzazione e incentivazione del Personale

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 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,

- **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.

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** finalizzata ad acquisire competenze in vari ambiti e destinate alle figure che svolgono ruoli apicali, di coordinamento e/o di alta specializzazione, sotto il coordinamento della direzione generale
- 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

Nel corso dell'assemblea del 13.12.22 il Socio ha approvato, su proposta dell'Amministratore Unico, misure di welfare aziendale, riconoscendo a tutti i dipendenti l'impegno e lo spirito di abnegazione dimostrato durante la fase pandemica, caratterizzata da ampia diffusione del virus e ricadute sul piano organizzativo per tutta la compagine aziendale.

La capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati e la crescita della redditività aziendale rappresenta l'elemento cruciale per assicurare lo sviluppo nel medio-lungo termine.

In questo senso, anche alla luce della strategicità del fattore lavoro e delle persistenti difficoltà di reclutamento del capitale umano ha preso corpo l'idea di introdurre in azienda sistemi di valutazione e di incentivazione, anche economica del Personale.

Tali ipotesi, dovranno essere inquadrare in una logica di:

- 1. sostenibilità sul piano economico*
- 2. collegamento ad obiettivi di natura quali-quantitativa*
- 3. meccanismi di pianificazione, monitoraggio e valutazione del Personale*
- 4. motivazione e crescita professionale*

5 . ANALISI DELLA SITUAZIONE ECONOMICA, PATRIMONIALE E FINANZIARIA

L'analisi dei bilanci dell'ultimo quadriennio evidenzia un complessivo e progressivo miglioramento dell'assetto economico-finanziario aziendale, in particolare per quanto è successo nel corso del 2022.

Infatti, è stato riscontrato l'aumento del grado di redditività, sia in termini di ebitda e di ebit che come risultato netto dopo le imposte.

Inoltre, questa performance reddituale ha consentito di generare un positivo effetto in termini di generazione di cassa.

Il report di sintesi è composto da 5 tavole:

- 1. report struttura finanziaria;*
- 2. report economico;*
- 3. report flussi finanziari;*
- 4. report indicatori economico-finanziari;*
- 5. report indicatori della crisi d'impresa ex Dlgs n.14 del 2019 e successivi aggiornamenti.*

Il report struttura finanziaria (TAV1,TAV4) evidenzia il progressivo miglioramento di tutti gli indicatori (indice di struttura, indice di indipendenza finanziaria, posizione finanziaria netta, rapporto di indebitamento), a dimostrazione del consolidamento finanziario che è avvenuto nel corso di questi anni, in particolare nel corso dell'ultimo biennio.

Questo risultato è stato conseguito soprattutto grazie alla performance reddituale crescente ed in particolare di quella del 2022, che ha permesso di conseguire l'aumento del patrimonio netto e della liquidità netta.

Gli elementi che hanno determinato il risultato economico (TAV2) sono stati seguenti:

- incremento graduale ma costante del fatturato, arrivato a 11.844k del 2022 (+5,37% rispetto al 2021);*
- incremento netto dell'indice di contribuzione (margine di contribuzione/fatturato), passato da 37,60% del 2021 a 40,12% del 2021;*
- sensibile incremento di EBITDA, pari quasi al doppio del 2021 (+77%);*
- infine, aumento del valore di Risultato netto di +414k, pari a +137% rispetto al 2021.*

Quindi una crescita strutturata, molto solida, sia in termini di incremento di volumi che di aumento di incidenza percentuale.

Il report flussi finanziari (TAV3) evidenzia la performance gestionale in termini di flussi finanziari.

La dinamica analizzata dimostra la forte crescita dello stock di cassa (da 207k del 2020 a 1.972k del 2022), generato soprattutto dai seguenti elementi:

- incremento del valore di cash flow operativo (da gestione reddituale);
- miglioramento della dinamica finanziaria di capitale circolante netto, evidenziata anche dagli indicatori del ciclo di CCNO (TAV4).

Infine, anche gli indicatori economico-finanziari (TAV4) confermano in modo netto e convergente il miglioramento complessivo dell'assetto gestionale.

Oltre a quelli afferenti la struttura finanziaria, gli elementi di maggior rilievo sono i seguenti:

- significativo miglioramento della dinamica di CCNO (come scritto prima), sia in termini di flussi che di giorni del ciclo;
- evidente miglioramento del grado di equilibrio in termini di break even analysis, testimoniato dall'incremento del valore di margine di sicurezza passato da 7,43% del 2019 a 18,91% del 2022.

Infine, ultimo cenno relativo ai cosiddetti indicatori della crisi d'impresa ex Dlgs 14/2019(TAV5), elaborati sulla base del documento prodotto dal CNDEC del 20 ottobre 2019.

La procedura indicata dal suddetto documento deve evidenziare i seguenti elementi:

- verifica dell'assenza di PATRIMONIO NETTO NEGATIVO;
- determinazione del DSCR (Debt Service Coverage Ratio), dato dal rapporto (nella duplice versione) fra disponibilità liquide o finanziarie e fabbisogno di rimborso del debito finanziario pregresso in una prospettiva semestrale, che deve assumere necessariamente un valore pari o superiore a 1;
- elaborazione di altri 5 indicatori, che devono essere tutti entro le soglie indicate, differenti per tipologia d'impresa:
 1. Oneri finanziari/Fatturato, di valore uguale o inferiore a 1,50%;
 2. Patrimonio netto/Debiti totali, di valore uguale o superiore a 4,20%;
 3. Cash flow/Attivo patrimoniale, di valore uguale o superiore a 1%;
 4. Attività a breve/Passività a breve, di valore uguale o superiore a 89,80%;
 5. Indebitamento tributario e previdenziale/Attivo, di valore uguale o inferiore a 7,80%.

Nella fattispecie, è stato accertato che (TAV5):

- nel corso degli anni oggetto dell'analisi, il PATRIMONIO NETTO è stato sempre positivo, con un trend crescente in modo significativo;
- il valore DSCR è sicuramente fuori discussione, per il semplice motivo che non è presente debito finanziario nel corso dei tre anni e che quindi non si pone il problema della sostenibilità del rimborso;

- il valore di ciascuno dei 5 indicatori, per ciascuno dei quattro anni, è risultato entro i valori soglia.

Tav 1

REPORT STRUTTURA FINANZIARIA

	€/1.000				%			
	31/12/19	31/12/20	31/12/21	31/12/22	31/12/19	31/12/20	31/12/21	31/12/22
impieghi								
attivo corrente	2.079,33	2.133,50	1.847,51	1.819,32	56,81%	62,28%	67,52%	66,54%
crediti commerciali netti	681,91	762,92	506,79	357,06	18,63%	22,27%	18,52%	13,06%
altri crediti operativi a breve	135,65	72,36	69,00	10,74	3,71%	2,11%	2,52%	0,39%
magazzino	1.261,77	1.298,22	1.271,72	1.451,52	34,47%	37,89%	46,48%	53,08%
attivo immobilizzato	1.580,90	1.292,42	888,64	915,04	43,19%	37,72%	32,48%	33,46%
immobilizzazioni materiali nette	527,87	519,07	574,28	635,62	14,42%	15,15%	20,99%	23,25%
immobilizzazioni immateriali nette	296,89	274,94	6,22	4,62	8,11%	8,03%	0,23%	0,17%
immobilizzazioni finanziarie nette	756,14	498,42	308,14	274,79	20,66%	14,55%	11,26%	10,05%
totale IMPIEGHI	3.660,23	3.425,92	2.736,15	2.734,35	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
fonti								
passivo corrente	2.373,66	2.240,65	1.408,59	861,59	64,85%	65,40%	51,48%	31,51%
liquidità netta	-354,68	-270,92	-1.214,80	-1.971,91	-9,69%	-7,91%	-44,40%	-72,12%
debiti commerciali netti	1.766,63	1.571,70	1.666,75	2.017,27	48,27%	45,88%	60,92%	73,78%
altri debiti operativi a breve	961,71	939,88	956,65	816,23	26,27%	27,43%	34,96%	29,85%
passivo consolidato	662,51	432,91	274,12	254,29	18,10%	12,64%	10,02%	9,30%
debiti finanziari medio								
debiti operativi medio	662,51	432,91	274,12	254,29	18,10%	12,64%	10,02%	9,30%
mezzi propri	323,66	624,05	752,36	903,43	8,84%	18,22%	27,50%	33,04%
capitale sociale	323,66	323,66	323,66	323,66	8,84%	9,45%	11,83%	11,84%
riserve		300,40	428,70	579,77		8,77%	15,67%	21,20%
RISULTATO ECONOMICO DI PERIODO	300,40	128,31	301,07	715,05	8,21%	3,75%	11,00%	26,15%
totale FONTI	3.660,23	3.425,92	2.736,15	2.734,35	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tav 2

REPORT STRUTTURA REDDITUALE

	€/1.000				%			
	31/12/19	31/12/20	31/12/21	31/12/22	31/12/19	31/12/20	31/12/21	31/12/22
ricavi di vendita	10.572,48	10.834,79	11.240,87	11.844,49	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ricavi vendita dettaglio	7.396,94	7.228,75	7.479,51	8.243,50	69,96%	66,72%	66,54%	69,60%
ricavi vendita ASL	3.101,47	3.489,11	3.678,21	3.491,78	29,34%	32,20%	32,72%	29,48%
ricavi vendita COMUNE	2,09	26,45	19,16	9,53	0,02%	0,24%	0,17%	0,08%
ricavi vendita enti	71,99	90,47	63,99	99,67	0,68%	0,84%	0,57%	0,84%
costo consumi merce	-6.884,28	-6.996,80	-7.300,26	-7.407,59	-65,12%	-64,58%	-64,94%	-62,54%
giacenza iniziale	-1.499,72	-1.261,77	-1.298,22	-1.271,72	-14,19%	-11,65%	-11,55%	-10,74%
acquisti netti	-6.646,32	-7.033,26	-7.273,76	-7.587,39	-62,86%	-64,91%	-64,71%	-64,06%
giacenza finale	1.261,77	1.298,22	1.271,72	1.451,52	11,93%	11,98%	11,31%	12,25%
MARGINE COMMERCIALE	3.688,20	3.837,98	3.940,61	4.436,91	34,88%	35,42%	35,06%	37,46%
ricavi per prestazioni	256,02	264,61	367,84	412,66	2,42%	2,44%	3,27%	3,48%
ricavi distribuzioni	99,34	124,90	156,01	176,84	0,94%	1,15%	1,39%	1,49%
ricavi prestazioni notturno e servizi vari	156,68	139,72	211,83	235,82	1,48%	1,29%	1,88%	1,99%
costi per prestazioni	-145,39	-93,95	-81,99	-97,64	-1,38%	-0,87%	-0,73%	-0,82%
costi logistica e ritiro incassi	-49,84	-53,54	-50,75	-51,60	-0,47%	-0,49%	-0,45%	-0,44%
altri costi diretti	-95,55	-40,41	-31,24	-46,04	-0,90%	-0,37%	-0,28%	-0,39%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	3.798,84	4.008,65	4.226,45	4.751,93	35,93%	37,00%	37,60%	40,12%
costo personale	-2.622,58	-2.347,60	-2.414,23	-2.399,95	-24,81%	-21,67%	-21,48%	-20,26%
costo personale interno	-2.317,35	-2.273,79	-2.352,52	-2.348,09	-21,92%	-20,99%	-20,93%	-19,82%
costo personale esterno	-305,23	-73,81	-61,71	-51,86	-2,89%	-0,68%	-0,55%	-0,44%
costi fissi operativi	-182,46	-268,85	-284,05	-341,44	-1,73%	-2,48%	-2,53%	-2,88%
manutenzioni	-94,19	-118,09	-138,73	-148,57	-0,89%	-1,09%	-1,23%	-1,25%
assistenza tecnica	-21,72	-79,74	-44,73	-36,50	-0,21%	-0,74%	-0,40%	-0,31%
utenze	-66,55	-71,02	-100,59	-156,37	-0,63%	-0,66%	-0,89%	-1,32%
costi fissi generali	-587,22	-974,20	-928,13	-963,76	-5,55%	-8,99%	-8,26%	-8,14%
organi sociali	-66,87	-27,01	-45,71	-45,71	-0,63%	-0,25%	-0,41%	-0,39%
locazioni passive e noleggi	-255,05	-251,86	-288,60	-264,51	-2,41%	-2,32%	-2,57%	-2,23%
consulenze e prestazioni di terzi indirette	-126,82	-106,89	-160,94	-165,01	-1,20%	-0,99%	-1,43%	-1,39%
assicurazioni	-37,08	-41,47	-41,39	-40,66	-0,35%	-0,38%	-0,37%	-0,34%
servizio Comune	-5,00	-450,00	-260,00	-270,00	-0,05%	-4,15%	-2,31%	-2,28%
tributi	-8,27	-3,44	-2,82	-8,26	-0,08%	-0,03%	-0,03%	-0,07%
pubblicità e comunicazione	-17,27	-16,85	-28,82	-21,22	-0,16%	-0,16%	-0,26%	-0,18%
altri costi generali	-70,85	-76,68	-99,85	-148,39	-0,67%	-0,71%	-0,89%	-1,25%
EBITDA	406,58	418,00	600,34	1.046,78	3,85%	3,86%	5,34%	8,84%
ammortamenti e accantonamenti	-122,59	-121,44	-109,48	-113,83	-1,16%	-1,12%	-0,97%	-0,96%
EBIT	284,00	296,56	490,55	932,95	2,69%	2,74%	4,36%	7,88%
saldo gestione finanziaria	-127,56	-21,11	-22,90	-27,03	-1,21%	-0,19%	-0,20%	-0,23%
saldo gestione straordinaria	129,45	-102,34	26,96	57,38	1,22%	-0,94%	0,24%	0,48%
RSULTATO LORDO	285,89	173,11	494,62	963,30	2,70%	1,60%	4,40%	8,13%
imposte	14,50	-44,81	-193,54	-248,25	0,14%	-0,41%	-1,72%	-2,10%
RSULTATO NETTO	300,40	128,31	301,07	715,05	2,84%	1,18%	2,68%	6,04%

REPORT FLUSSI FINANZIARI

	2020	2021	2022
LIQUIDITA' NETTA INIZIALE	354,68	270,92	1.214,80
cash flow	418,00	600,04	1.046,78
ebitda	418,00	600,04	1.046,78
flusso CCNO	-270,94	397,81	238,30
crediti commerciali	-81,00	256,12	149,74
magazzino	-36,46	26,50	-179,80
debiti commerciali	-194,93	95,05	350,53
altri crediti operativi	63,29	3,36	58,26
altri debiti operativi	-21,83	16,77	-140,42
FLUSSO NETTO GESTIONE CORRENTE	147,06	997,85	1.285,08
flusso gestione investimenti	266,53	135,06	-28,00
flusso netto investimenti materiali	8,81	-55,22	-61,34
flusso netto investimenti finanziari	257,72	190,28	33,34
altri flussi gestione extracorrente	-329,09	0,45	-282,07
flusso netto debiti operativi medio	-229,60	-158,79	-19,84
altri flussi finanziari	-99,49	159,24	-262,24
flussi reddituali extraoperativi	-168,26	-189,48	-217,90
saldo gestione finanziaria	-21,11	-22,90	-27,03
saldo gestione straordinaria	-102,34	26,96	57,38
imposte	-44,81	-193,54	-248,25
FLUSSO NETTO GESTIONE EXTRACORRENTE	-230,82	-53,97	-527,97
FLUSSO NETTO GESTIONE	-83,76	943,88	757,11
LIQUIDITA' NETTA FINALE	270,92	1.214,80	1.971,91

Tav 4

REPORT INDICI FINANZIARI

	31/12/19	31/12/20	31/12/21	31/12/22
INDICI DI STRUTTURA FINANZIARIA				
indice di struttura	0,62	0,82	1,16	1,27
indice di indipendenza finanziaria	8,84%	18,22%	27,50%	33,04%
rapporto di indebitamento	9,38	4,28	2,24	1,24
PFN	354,68	270,92	1.214,80	1.971,91
INDICI GESTIONE CCNO				
dilazione media totale crediti	19,03	20,78	13,30	8,90
dilazione media totale debiti	78,43	65,94	67,62	78,45
giacenza media magazzino	68,34	66,45	62,94	68,87
ciclo netto	8,94	21,29	8,63	-0,69
INDICI DI REDDITIVITA'				
ROS	2,69%	2,74%	4,36%	7,88%
ebitda/fatturato	3,85%	3,86%	5,34%	8,84%
BREAK EVEN				
marginale di contribuzione	35,93%	37,00%	37,60%	40,12%
costi fissi	3.516,74	3.588,64	3.739,95	3.849,32
fatturato break even	9.787,38	9.699,56	9.946,97	9.594,70
fatturato effettivo	10.572,48	10.834,79	11.240,87	11.844,49
marginale di sicurezza	7,43%	10,48%	11,51%	18,99%

Tav 5

REPORT INDICI CRISI D'IMPRESA EX DLGS 14/2019

	31/12/19	31/12/20	31/12/21	31/12/22	
INDICI CRISI D'IMPRESA					soglie
patrimonio netto negativo (Apassivo-Aattivo-dividendi deliberati)	624,05	752,36	1.053,43	1.518,48	>0
oneri finanziari/fatturato (C.17 conto economico/A.1 conto economico)	1,06%	0,12%	0,08%	0,04%	<=1,5%
patrimonio netto/debiti totali (Aattivo-Apassivo-dividendi deliberati)/(Dpassivo+Epas)	22,06%	28,33%	40,73%	52,72%	>=4,2%
cash flow/attivo (Cash flow/totATTIVO patrimoniale)	8,72%	5,74%	10,02%	17,33%	>=1%
attività a breve/passività a breve (Cattivo+Dattivo)/(Dpassivo+Epassivo)	97,64%	103,21%	121,85%	136,39%	>=89,8%
indebitamento previdenziale e tributario/attivo (D12passivo+D13passivo)/(totATTIVO)	4,90%	3,96%	4,99%	7,16%	<=7,8%

Evoluzione prevedibile della gestione

La Banca mondiale e il FMI hanno rivisto in forte ribasso le previsioni sulla crescita mondiale nel 2023, tagliandole a +1,7% da +3% di giugno scorso, a causa della persistente inflazione, dell'aumento dei tassi di interesse e degli effetti della guerra in Ucraina.

La tendenza potrebbe peggiorare ulteriormente, **con un rischio concreto di recessione**, in caso di un nuovo shock per l'economia, causato da una fiammata dell'inflazione, da una nuova ondata di Covid o da tensioni geopolitiche.

Rallentamento più evidente nelle economie avanzate

Più nel dettaglio, per quanto riguarda l'Eurozona, l'istituto ha tagliato pesantemente le stime e attende ora una crescita zero (+1,9% precedente stima). Per il 2024 la stima è di una crescita dell'1,6% (contro il +1,9% previsto a giugno), con la forte incognita legata ad un **indebolimento sostanziale come risultato del balzo dei prezzi dell'energia**, delle incertezze sull'offerta e dell'aumento dei costi di finanziamento,

Alla luce di tutto questo, la Banca mondiale prevede una contrazione nella prima metà del 2023 e una **stabilizzazione nella seconda parte dell'anno**. L'inflazione dovrebbe moderarsi, ma rimane l'incertezza dei prezzi dell'energia.

Nonostante quanto sopra, la nostra Società, oggi più che mai, ha impiegato e intende impegnare ogni risorsa umana, economica e finanziaria per fronteggiare questo difficile momento, anche ricorrendo a nuovi investimenti che consentano di presidiare al meglio le aree di forza e di costruire nuove opportunità di crescita.

Lo spostamento di un sede aziendale e la prospettiva di sfruttare al meglio le potenzialità di altre sedi, facendo leva su programmi di fidelizzazione del mercato e di motivazione e incentivazione del Personale, forniscono elementi sufficienti per una valutazione di tenuta e di possibile crescita delle attività tradizionali e di servizio.

Fermo restando quanto sopra e le incertezze legate alle dinamiche macroeconomiche e geopolitiche, si ritiene che le prospettive attese per l'esercizio 2023 non siano tali da inficiare la continuità aziendale e la capacità di far fronte alle proprie obbligazioni.

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 270 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 35.752,00
- Distribuzione al Socio nella misura di euro 230.000,00
- Accantonamento della quota residua a riserva straordinaria e che ammonta a euro 449.296,00

Sulla scorta delle indicazioni che sono state fornite, Vi invito ad approvare il bilancio chiuso al 31/12/22 e la proposta di destinazione dell'utile sopra indicata.

Terni li, 31.03.23

L'amministratore Unico

MINUCCI STEFANO

