

FarmaciaTerni S.r.l.

**PIANO INDUSTRIALE 2021-2023 E
RIMODULAZIONE CANONE CONTRATTO DI SERVIZIO**

INDICE

1. Considerazioni introduttive sulla Società e sugli interventi previsti nel piano 2020-2022	3
2. I risultati dell'esercizio 2019	5
3. Il preconsuntivo 2020.....	7
4. Piano industriale triennale 2021-2023.....	8
5. Ipotesi di rimodulazione canone	9

Il presente documento è stato elaborato sulla base della documentazione fornita dalla società FarmaciaTerni S.r.l. Sebbene l'analisi sia stata svolta adottando tutte le necessarie cautele per una corretta rappresentazione dei dati, non è stata effettuata alcuna revisione delle informazioni ricevute, né autonomamente, né per il tramite di consulenti indipendenti, e quindi non si presta alcuna garanzia, né esplicita né implicita, circa la veridicità, l'accuratezza e la completezza delle informazioni ricevute sotto qualsiasi forma da FarmaciaTerni S.r.l. o in ogni altro modo acquisite, declinando espressamente ogni responsabilità al riguardo. Pertanto, non si assume alcuna responsabilità diretta od indiretta in ordine alle informazioni considerate nel corso dell'analisi e rappresentate nel documento.

1. Considerazioni introduttive sulla Società e sugli interventi previsti nel piano 2020-2022

La Società Farmacia Terni Srl Unipersonale (di seguito la “Società”), trasformata in S.r.l. nel 2016 e costituita come ASFM nel 1968, è controllata al 100% dal Comune di Terni ed ha come oggetto sociale la gestione delle farmacie comunali di cui è titolare lo stesso Comune di Terni.

La Società gestisce 9 farmacie ed 1 parafarmacia nel comune di Terni, così individuate:

1. **Comunale 1** in Viale di Porta Sant’Angelo, 35;
2. **Comunale 2** in Via Piana Dei Greci, 5;
3. **Comunale 3** in Via Montesi, 74 – Marmore, Terni;
4. **Comunale 4** in Via Gabelletta, 5/d;
5. **Comunale 5** in Via Mola di Bernardo, 18/d;
6. **Comunale 6** in Via Montefiorino, 12;
7. **Falchi** in Via Roma, 39;
8. **Ospedale 1** in C.so Tacito, 79;
9. **Ospedale 2** in Viale Trieste, 33;
10. **Parafarmacia** in Via Donatori di sangue, 20.

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 lo spostamento di n.4 farmacie, il restyling di n.2 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 bilancio 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 2018 e nel 2019 che dal Collegio Sindacale, i quali sottolinearono a più riprese la

difficoltà di rispettare gli impegni contrattuali relativi al pagamento del canone per il mancato raggiungimento del pareggio di bilancio; 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 supportarne l'incremento del volume di affari.

In tale contesto AD Consulenza S.r.l., ha svolto per la Società, 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 AD ha fornito 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 supporto fornito da AD Consulenza, sono state: la rimodulazione del canone di servizio, 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:

Annualità	Importo Canone rimodulato
2019	5.000
2020	10.000
2021	50.000
2022	100.000
2023	200.000
2024	300.000
2025	350.000
2026	400.000
2027	450.000
2028	500.000
2029	510.000
2030	514.841
TOTALE	3.389.841

2. I risultati dell'esercizio 2019

Con l'approvazione del bilancio di esercizio al 31.12.2019 gli obiettivi previsti nel piano industriale 2020-2022 sono stati raggiunti e superati 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 tra 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

personale (-7,6% sul 2018 e -5,8% rispetto alle previsioni 2019) ottenuto grazie a riassetti organizzativi e aumento di produttività.

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
Crediti commerciali	411	654	Disponibilità liquide	(718)	(373)
Debiti commerciali	(2.695)	(1.824)	Debiti/Banche/breve	475	19
Rimanenze	1.500	1.262	Debiti finanziari a lungo termine		
Circolante commerciale	(784)	91	Posizione Finanz. 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			
Tf e d altri fondi	(898)	(880)			
Capitale Investito Netto	(535)	269	Totale fonti	(535)	269

Dal punto di vista patrimoniale si nota una opportuna riduzione dell'indebitamento commerciale e in generale un miglioramento del CCN; resta da sottolineare infine un complessivo riequilibrio della struttura patrimoniale nel suo complesso con una riduzione sensibile dell'indebitamento bancario.

* * *

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.

3. Il preconsuntivo 2020

Si riportano di seguito i dati di Conto Economico preconsuntivo al 31 dicembre 2020, che si può considerare quasi definitivo.

<i>Euro (000)</i>	Preconsuntivo 31/12/2020
RICAVI DI VENDITA	10.969
CONSUMI MERCE	(7.055)
MARGINE COMMERCIALE	3.914
ALTRI RICAVI	169
ALTRI COSTI DIRETTI	(68)
COSTO PERSONALE	(2.314)
MARGINE DI SERVIZIO	(2.212)
COSTI FISSI INDUSTRIALI	(224)
COSTI FISSI GENERALI	(544)
COSTI DISCREZIONALI	(28)
EBITDA	905
AMMORTAMENTO	(97)
EBIT	809
SALDO GESTIONE FINANZIARIA	(32)
SALDO GESTIONE STRAORDINARIA	(5)
RISULTATO LORDO DIRETTO	772

I dati evidenziano 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

Euro (000)	Bilancio al		Preconsuntivo		var. % 2020/2019
	31/12/2019		31/12/2020		
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%

4. 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		
	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 di 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. e svalut. 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 tra 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.

5. 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 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 vorrebbe adesso valutare, insieme all'azionista di riferimento, la 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;
- 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 esogeno 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.

La società propone 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.

A dimostrazione della capacità della Società di sostenere un maggior importo del canone di servizio come nella proposta formulata si riporta una tabella riepilogativa dove si evidenzia la sostenibilità economica della proposta relativamente ai dati economici preconsuntivi del 2020 ed al piano industriale 2021-2023.

<i>Euro (000)</i>	2020	2021	2022	2023
Risultato lordo	772	748	791	847
Canone di servizio	(450)	(260)	(270)	(275)
Risultato ante imposte	322	488	521	572