

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 31/12/2023

ai sensi dell'art. 2428 del Codice Civile

esercizio dal 01/01/2023 al 31/12/2023

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 31/12/2023, che hanno portato un utile netto dopo le imposte di euro 919.261,15

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 31/12/23 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;

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 2023 si chiude con un risultato positivo – utile d'esercizio - di € 919.261,15 al netto del canone previsto dal Contratto di Servizio a favore del Comune di Terni pari a € 275.000,00

per l'esercizio 2023, e di imposte per € 353.441,92

Risultato ottenuto nonostante il persistere di significative criticità organizzative legate alla 1) cronica difficoltà di reclutamento di personale inquadrato come Farmacista Collaboratore.

Di seguito si riporta un estratto della posizione del Presidente di Assofarm Luca Pieri di poche settimane fa a margine della Giunta Federale a proposito del problema di reclutamento delle figure di farmacista.

"Un problema complesso, generatosi nel tempo e da più fattori, per il quale serve una risposta di sistema e in tempi rapidi. Le riduzioni degli orari di apertura per mancanza di personale non sono più casi isolati, ma addirittura in aumento. E i numeri sui nuovi iscritti alle facoltà di farmacia profilano un'ombra allarmante sul futuro prossimo. I grandi sforzi fatti per rilanciare la farmacia territoriale, dotandola di nuovi servizi e di una più organica integrazione con il SSN, rischiano di essere vanificati per la progressiva mancanza di materia prima professionale di cui abbisogna per funzionare e per crescere"

2) Alle difficoltà di reclutamento dei farmacisti si aggiunge una dinamica di settore, tipicamente maturo e caratterizzata da un trend di bassissima crescita, almeno per quanto concerne l'area del farmaco da prescrizione che fa registrare una costante riduzione del valore medio della ricetta.

INTRODUZIONE

Una tra le sfide più importanti che attendono il Servizio Sanitario Nazionale nella fase post-pandemica è quella relativa alla riorganizzazione dell'assistenza territoriale, aspetto fondamentale per garantire l'efficacia e la sostenibilità della sanità pubblica a fronte del crescente impatto della cronicità. La rete delle farmacie di comunità è parte integrante del Sistema Sanitario Nazionale e può contribuire in modo determinante al suo rafforzamento, sia implementando e ottimizzando le attività di assistenza di prossimità, a partire dalla dispensazione dei farmaci soprattutto a favore dei pazienti cronici, sia sviluppando ulteriormente le attività, già oggi svolte, nell'ambito della "Farmacia dei Servizi", per garantire prestazioni e funzioni assistenziali, nel rispetto di quanto previsto dai Piani socio-sanitari regionali. In quest'ottica, assumono particolare rilievo due elementi di novità che hanno caratterizzato l'inizio del 2024.

Il primo è l'introduzione, con la Legge di Bilancio 2024, di un nuovo modello di remunerazione per le farmacie sui medicinali erogati in regime di convenzione con il SSN in parallelo all'avvio di un processo di trasferimento dei medicinali dalla distribuzione diretta da parte delle ASL alla distribuzione in farmacia. Questi due passaggi, strettamente collegati tra loro, costituiscono una novità di assoluto rilievo che, finalmente, dà attuazione a una serie di norme volte a potenziare il ruolo delle farmacie nella dispensazione dei farmaci per la cronicità, approvate negli anni passati, ma mai concretamente attuate. Sicuramente, la pandemia, con la correlata necessità di ridurre gli spostamenti dei pazienti e l'affollamento delle strutture sanitarie pubbliche, ha dato una spinta al trasferimento dei farmaci alla farmacia, ma determinante è stata la volontà del Ministero della salute, che ha sostenuto l'importanza di attivare una dispensazione dei farmaci sul territorio, basato su di un concetto di prossimità.

Tutto questo nell'ottica di agevolare i pazienti nell'accesso al farmaco, ma anche di migliorare l'aderenza alla terapia e ottimizzare, quindi, la spesa farmaceutica, valorizzando l'operato dei medici di medicina generale e delle farmacie.

Si tratta di un processo che richiederà tempo e un costante monitoraggio dei risultati non solo dal punto di vista economico, ma anche dei benefici ottenuti in termini di miglioramento del livello di tutela della salute e di qualità della vita dei pazienti cronici.

L'altro elemento di novità di grande interesse, riguarda la proroga della sperimentazione della Farmacia dei servizi a tutto il 2024, con un ulteriore finanziamento di 25,3 milioni di euro che porta il totale dei fondi destinati a tale attività a poco meno di 112 milioni di euro. Se è vero che una parte di questi fondi è stata utilizzata per remunerare la somministrazione di vaccini Covid, è altrettanto vero che le Regioni a statuto ordinario dispongono ancora di somme utili a sperimentare in modo efficace i nuovi servizi che possono essere erogati dalle farmacie sul fronte dell'aderenza alla terapia, della telemedicina, degli screening.

Le Regioni a statuto speciale, da parte loro, possono procedere con fondi propri alla sperimentazione di nuovi servizi in farmacia. Questi elementi di novità, abbinati alla già testata capacità di risposta delle farmacie basata su strutture, dotazioni tecnologiche, livello di digitalizzazione e flessibilità organizzativa, portano ad individuare la farmacia come uno dei pilastri della ristrutturazione dell'assistenza di prossimità orientata verso un nuovo modello di SSN, incentrato sul territorio e sulle reti di assistenza socio-sanitaria, principale obiettivo della Missione 6 "Salute" del PNRR.

In una visione non più incentrata prevalentemente sull'ospedale, ma orientata al rafforzamento delle reti assistenziali, le farmacie possono avere un importante ruolo sussidiario, partecipando alla presa in carico del paziente, specialmente cronico e anziano; effettuando alcune delle prestazioni rientranti nel suo percorso diagnostico-terapeutico e costituendosi come punti di riferimento nella sorveglianza dell'andamento delle cure, a tutto vantaggio di una razionale ripartizione delle competenze ospedale-territorio (e, all'interno di quest'ultimo, delle varie strutture ivi operanti, quali Case della comunità e Ospedali di comunità) e di risposte più vicine ai bisogni del cittadino, cioè di reale prossimità. L'erogazione, da parte delle farmacie, di una serie di nuove prestazioni sul fronte della dispensazione professionale del farmaco e dell'effettuazione di servizi di supporto nel campo del monitoraggio dei pazienti e della prevenzione può contribuire a decongestionare i presidi ospedalieri (in modo particolare per quanto attiene al sovraffollamento delle strutture di pronto soccorso). Può inoltre, favorire il rafforzamento della rete assistenziale territoriale, con possibilità di interconnessione digitale e condivisione dei percorsi tra i diversi operatori sanitari.

Questa nuova realtà è stata efficacemente fotografata dal Consiglio di Stato con la sentenza n. 111 del 4 gennaio 2024, che ha riassunto il nuovo ruolo della Farmacia con queste parole: "si è ormai consumata una profonda transizione del ruolo della farmacia da una più tradizionale attività di mera distribuzione di prodotti farmaceutici, verso un

ruolo di erogazione di prestazioni e servizi, comunque teleologicamente preordinati ad assicurare la somministrazione di interventi connessi con la tutela della salute... tanto da potersi sostenere che la farmacia stessa è ormai un centro sociosanitario polifunzionale a servizio della comunità e punto di raccordo tra ospedale e territorio e front-office del Servizio sanitario nazionale”.

Il posizionamento della Farmacia in termini di territorializzazione del servizio sanitario comporta l'individuazione di un nuovo ruolo della Farmacia stessa, basato su tre attività fondamentali: la dispensazione del farmaco, la partecipazione alla presa in carico del paziente cronico e l'erogazione di servizi di primo e secondo livello (rivolti, cioè, rispettivamente alla popolazione generale e a singoli pazienti su prescrizione medica). Tale modello, incardinato nel sistema di assistenza territoriale delineato dal DM 77/2022 e concretamente inserito nella rete di telemedicina e di assistenza ai pazienti cronici e anziani, potrà far diventare la farmacia un'unità sanitaria territoriale di base per l'assistenza a bacini di utenza di 3.000 abitanti (dato medio di abitanti serviti da una farmacia), garantendo così un effettivo approccio di prossimità del SSN sul territorio

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.

LA NUOVA REMUNERAZIONE IN FARMACIA

D al 1° marzo 2024 è in vigore un nuovo modello di remunerazione delle farmacie sui medicinali erogati in regime di convenzione con il SSN. Il criterio per tale nuovo modello, stabilito dalla Legge di Bilancio 2024, è quello del superamento della remunerazione in misura percentuale sul prezzo del farmaco a favore della soluzione prevalente nei Paesi dell'Unione europea, basata su un sistema misto di quote, fisse e variabili, che valorizza l'atto professionale della dispensazione dei medicinali. Grazie al nuovo meccanismo, la remunerazione per la farmacia italiana non è più direttamente proporzionale al prezzo del farmaco, ma è costituita per il 75% da una parte fissa e per il 25% da una parte variabile, con il vincolo di garantire comunque il rispetto del tetto della spesa farmaceutica stabilito in rapporto al Fondo Sanitario nazionale. La Legge di Bilancio 2024 mette in correlazione diretta le norme sulla nuova remunerazione con le disposizioni volte ad assicurare una dispensazione di prossimità del farmaco a vantaggio dei cittadini grazie a un trasferimento dei medicinali dalla distribuzione diretta/per conto alla distribuzione in farmacia in regime di convenzione con il SSN. Il nuovo sistema di remunerazione non incide in alcuna misura sul prezzo di vendita al pubblico dei medicinali. A decorrere dal 1° marzo 2024 il sistema di remunerazione delle farmacie sui farmaci erogati in regime di Servizio sanitario nazionale sostituisce il 30,35% sul prezzo, previsto dalla normativa precedente, con una quota percentuale e una serie di quote fisse, così determinate: LA NUOVA REMUNERAZIONE DELLE FARMACIE A una quota percentuale del 6% sul prezzo al pubblico al netto dell'IVA per ogni confezione di farmaco b una quota fissa pari a 0,55 euro per ogni confezione di farmaco con prezzo al pubblico non superiore a 4,00 euro c una quota fissa pari a 1,66 euro per ogni

confezione di farmaco con prezzo al pubblico compreso tra 4,01 e 11,00 euro di una quota fissa pari a 2,50 euro per ogni confezione di farmaco con prezzo al pubblico superiore a 11,00 euro e una quota fissa aggiuntiva pari a 0,10 euro per ogni confezione di farmaco appartenente alle liste di trasparenza, per il solo anno 2024. Dal 1° gennaio 2025 tale quota fissa è stabilita in 0,115 euro

RAPPORTO ANNUALE SULLA FARMACIA

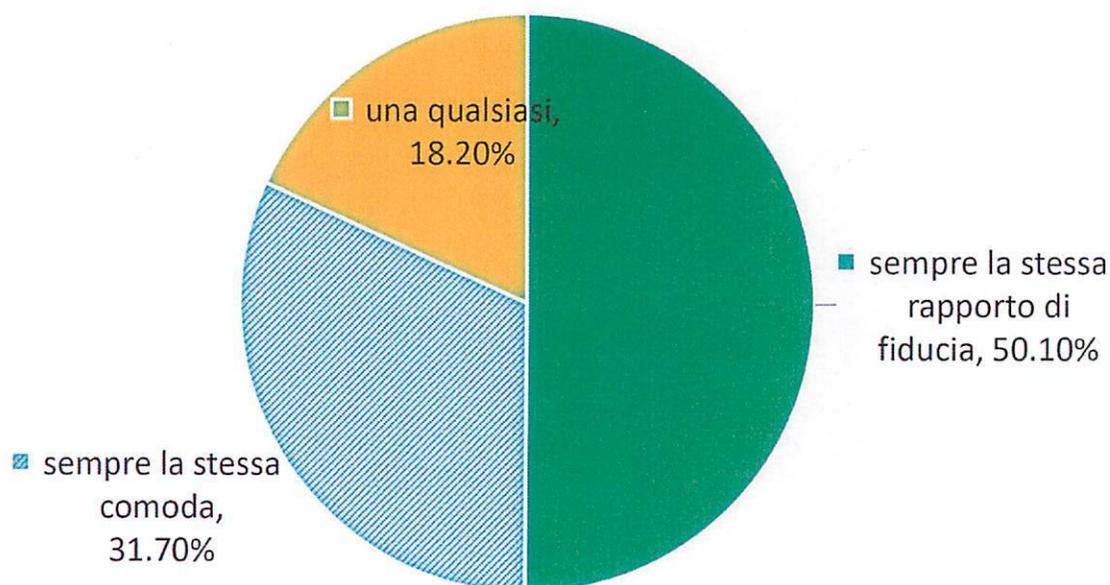
Il Rapporto sulla Farmacia è una iniziativa congiunta di Cittadinanzattiva Assofarm e Federfarma che si sono impegnate per la realizzazione annuale di un'analisi in grado di restituire la fotografia dell'evoluzione della farmacia in Italia.

Sin dalla sua genesi, il Rapporto ha avuto la peculiarità di focalizzarsi sul contributo della farmacia nel portare la sanità più vicina al cittadino e nel dare risposte di natura sociosanitaria, in primis a soggetti e comunità fragili: pazienti con patologia cronica e cittadini che vivono nelle Aree Interne del Paese.

Alla realizzazione della VI edizione del "Rapporto Annuale sulla Farmacia" hanno partecipato 1.500 farmacie e 4.000 cittadini (il 42,6% di essi è affetto da almeno una patologia cronica). La raccolta dei dati tramite specifici questionari si è svolta da luglio a settembre 2023.

Dall'analisi emerge che il 50,1% dei cittadini sceglie sempre la stessa farmacia, per il rapporto di fiducia. Il livello di fidelizzazione è ancora più solido (53,3% contro il 46,2%) tra le persone affette da patologia cronica. Queste ultime in particolare, solo il 13,1% dei casi si affidano ad una farmacia qualsiasi.

COME SCEGLIE DI SOLITO LA FARMACIA DOVE RECARSI



I servizi maggiormente offerti in farmacia sono:

- Monitoraggio dei parametri fondamentale,
- Prenotazione di farmaci e altri prodotti da ritirare,
- Test/analisi di prima istanza
- Telemedicina.

Il rapporto 2023 dedica un focus specifico ai servizi di prevenzione e screening e alla medicina di genere.

Il 44% delle farmacie intervistate si è detto impegnato sul tema della medicina di genere: la metà dei cittadini coinvolti dalle farmacie in campagne di prevenzione e screening lo conferma, ma permane un 22,7% di persone che non ha piena consapevolezza dell'argomento. Per il 90,6% dei cittadini la farmacia è il contesto idoneo a realizzare questo tipo di iniziative. Ben il 71,8% delle farmacie ha dichiarato di aver svolto negli ultimi 12 mesi campagne di screening per individuare soggetti a rischio: nello specifico, per patologie oncologiche (nel 78,9% delle farmacie), patologie croniche e cardiovascolari (nel 35% delle farmacie). Le attività svolte in questa direzione sono principalmente la consegna di materiale informativo (71,9%), l'esecuzione di test/esami diagnostici attraverso la telemedicina (60,7%), la misurazione di parametri vitali (50,0%) e la compilazione di questionari (47,5%). Affrontato anche il tema dell'antimicrobico-

resistenza: i farmacisti intervistati dimostrano un livello di consapevolezza abbastanza (63,8%) o molto buono (15,3%); c'è comunque spazio anche per ulteriori sforzi formativi, specialmente tra coloro che si sentono poco (20,1%) o per nulla (0,7%) informati sul tema. Proprio la partecipazione dei farmacisti ad eventi formativi è un aspetto da incentivare, visto che il 66,1% dei rispondenti ha dichiarato di non avervi preso parte negli ultimi tre anni. Ad oggi solo il 15,7% delle farmacie viene coinvolto in specifiche iniziative o programmi di collaborazione con le autorità sanitarie (nazionali, regionali e/o locali) per la raccolta di dati o la realizzazione di studi sull'uso degli antibiotici e più in generale sull'antimicrobico-resistenza. Per quanto riguarda i cittadini, più della metà (53,8%) dichiara di essere ben informato sull'argomento, il 13% ammette invece di non sapere cosa sia; a questo dato si abbina un ulteriore 33,1% che riferisce di averne sentito parlare ma di non conoscerne i dettagli, tantomeno le implicazioni. E questa relativa familiarità del tema non sembra differire tra pazienti con patologia cronica e cittadini senza patologia cronica. (53,3% contro il 46,2%) tra le persone affette da patologia cronica.

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

Il 5,1% delle farmacie presenti in Italia appartiene a una catena del capitale ma in nessuna regione l'incidenza si avvicina al tetto del 20% fissato dalla legge 124/2017 sulla concorrenza: la concentrazione maggiore si riscontra in Lombardia, dove le farmacie del capitale risultano il 12% del totale; seguono la Valle d'Aosta con l'11%, la Toscana con il 10, l'Emilia Romagna con il 9 e il Veneto con l'8%.

È la mappatura che arriva dal primo report dell'Osservatorio catene, la nuova rubrica lanciata da Iqvia e *Pharmacy Scanner* con l'obiettivo di tenere una lente fissa sul fenomeno delle aggregazioni nel canale farmacia. Presentato ufficialmente martedì scorso, 27 giugno, nella cornice del "numero zero" di Scanner Orizzonti, il forum di *Pharmacy Scanner* per la community della farmacia, l'Osservatorio proporrà a cadenza semestrale un'analisi sulla progressione numerica ed economica di reti e catene, accompagnata da osservazioni che aiuteranno a capire l'evoluzione dei modelli e delle esperienze.

Per assicurare omogeneità e comparabilità dei dati» ha spiegato Alessandra Frontini, associated director di Iqvia «abbiamo innanzitutto definito e perimetrato le diverse tipologie di aggregazioni messe sotto la lente dall'Osservatorio».

Ne è scaturita una classificazione in cinque categorie: le catene reali, ossia le aggregazioni che contano più di dieci farmacie di proprietà e/o affiliate con contratti di franchising; i gruppi di farmacie comunali, ossia le insegne (con almeno tre esercizi) gestite da aziende municipalizzate; i network "strong", ossia le reti impennate su regole di affiliazione più o meno stringenti a cominciare dalla centralizzazione degli acquisti (a tal fine, Iqvia considera effettivamente aderenti a un network strong soltanto le farmacie che fanno passare dalla centrale almeno il 70% degli ordini); i network light, che richiedono agli affiliati minore compliance riguardo ad acquisti e politiche di rete; infine le farmacie indipendenti, che non aderiscono ad alcun tipo di rete oppure figurano in catene con meno di dieci esercizi.

CATENE, GRUPPI DI COMUNALI E NETWORK: I NUMERI OGGI



Scanner
ORIZZONTI

IQVIA
CONSUMER HEALTH

Definita la classificazione, i ricercatori di Iqvia hanno ripartito le farmacie nei diversi cluster per corrispondenza dei requisiti (vedi grafico sopra): le catene reali raggruppano il 5,1% delle farmacie in attività e generano il 6,6% del fatturato complessivo del canale; i gruppi di comunali contano il 3,4% delle farmacie e pesano a valore per il 3,5%; i network strong raccolgono l'11,6% degli esercizi e detengono una quota di mercato dell'11,4%; i network light contano il 23,6% delle farmacie e rappresentano a valore il 25,2%; le farmacie indipendenti, infine, sono il 56,3% del totale e generano il 53,3% del fatturato complessivo. «Più in generale» ha riassunto Frontini «le aggregazioni a "guida centrale" (cioè catene del capitale, network strong e gruppi delle comunali) riuniscono il 20,1% delle farmacie presenti in Italia e generano il 21,5% del fatturato del canale.

Per ogni cluster, poi, l'Osservatorio catene ha mappato la distribuzione geografica e la numerica delle principali insegne. Come già detto in apertura, le catene reali sono concentrate principalmente nel Centronord e in particolare tra Lombardia, Toscana e Veneto. I gruppi delle comunali (con più di tre farmacie) mostrano l'incidenza maggiore

in Trentino e in Umbria, dove risultano prevalenti (sempre in percentuale rispetto al totale delle farmacie in attività nella regione) anche i Network strong.

3. CONTROLLO DI GESTIONE, BUDGETING E FORECASTING - IMPLEMENTAZIONE FINALE

Nella relazione sulla gestione del precedente esercizio 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 2021-2022, ha lasciato spazio alla seconda fase, realizzata nel corso dell'esercizio 2023, 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 2023, attraverso l'utilizzo del modello di budget economico-finanziario-patrimoniale creato ed utilizzato per una prova test del 2022, assistendo la Direzione aziendale anche nella fase strettamente organizzativa del processo di budget,*
- 3. Implementazione finale della procedura di piano pluriennale (business plan 2024-2026, 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, al posizionamento sul territorio delle stesse ed a principi di produttività.

Per quanto attiene le principali decisioni assunte dal Management nel corso dell'esercizio amministrativo 2023 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.

Il primo dato da sottolineare è rappresentato dalle ore di apertura annuale di tutte le nostre farmacie.

Nel corso del 2023 il numero di ore di apertura al pubblico è stato superiore a 37 mila ore, così articolato:

1. Farmacia comunale 1 Porta Sant'Angelo – apertura h24 tutti i giorni
2. Farmacia comunale 2 via Piana dei Greci quartiere San Giovanni – orario continuato
3. Farmacia comunale 3 (Marmore) – orario spezzato
4. Farmacia Comunale 4 Borgo rivo polo commerciale Coop – orario continuato e apertura domenicale
5. Farmacia Comunale 5 Mola di Bernardo – orario spezzato
6. Farmacia Comunale 6 Cospea – orario continuato e apertura domenicale
7. Farmacia Ospedale 1 Corso Tacito – orario continuato
8. Farmacia Ospedale 2 Viale Trento – orario continuato e apertura domenicale
9. Farmacia Falchi – orario spezzato
10. Parafarmacia – orario spezzato

Sul fronte occupazionale FarmaciaTerni-s.r.l. registra, in assoluta coerenza con quanto accade non solo in Italia ma anche nel resto dell'Europa, una preoccupante carenza di personale laureato; (fenomeno che sta riguardando tutte le figure sanitarie) trovare farmacisti collaboratori è diventato così difficile che ora le catene e le farmacie private indipendenti si contendono i farmacisti offrendo stipendi competitivi ed un sistema di incentivi e bonus annuali e vantaggi.

In questo contesto, non potendo offrire vantaggi economici al di fuori di quanto previsto dal contratto ASSOFARM, l'azienda punta sulla possibilità di un percorso di carriera, sulla formazione e sull'attenzione al personale e sul rinnovo del contratto integrativo aziendale per renderci più competitivi con le farmacie private. La pandemia ha rappresentato un momento sfidante, impegnativo ma anche denso di opportunità per i farmacisti, perché ha valorizzato, come non era mai accaduto prima, la relazione farmacista-cliente/paziente e ha messo in luce il ruolo della farmacia come primo presidio sanitario sul territorio.

Ma nel tumulto dell'emergenza per le farmacie, che già prima della pandemia avevano integrato nel proprio modello di governance piani di formazione professionale (corsi di perfezionamento) per il proprio personale, è stato più semplice rispondere al bisogno di cura dei cittadini e ottenere maggiore fiducia e soddisfazione da parte dei pazienti/clienti e, di conseguenza, anche di avere risultati migliori in termini di vendite.

Questa attenzione alla formazione del personale ha consentito a FarmaciaTerni-sr.l. di pianificare azioni efficaci basate su conoscenze specifiche e trasversali e di affrontare il contesto pandemico con risultati migliori dal punto di vista sanitario ma anche commerciale.

Nel 2023, sulla scia di quanto già avviato nel corso dell'esercizio precedente, la formazione aziendale, svolta in presenza e on line, ha riguardato:

1. Corso FAD dell'Iss per vaccinatori Covid e antinfluenzale;

2. "Training Vendita Fase 1 - La relazione con i clienti: comunicare, proporre, indurre a decidere";
3. "Training Vendita Fase 2 - La relazione con il cliente";
4. "La gestione produttiva dello stress";
5. "Personal branding e intelligenza collettiva" - Direttori di Farmacia e Dirigenza;
6. "Sviluppo Talenti" - Potenziali futuri Direttori di Farmacia;
7. coaching individuale e organizzativo.

Oltre a ciò si sono aggiunti, su base volontaria, formazione e aggiornamenti predisposti dalle Aziende produttrici sui prodotti naturali, cosmetici, servizi, finalizzata alla conoscenza-aggiornamento sui prodotti/servizi proposti dalla farmacia in partnership con l'Industria

Nel corso del 2023 sono state somministrate, extra ECM, oltre 700 ore di formazione.

Di seguito la tabella che fotografa la situazione del personale al 31/12/2023.

	Numero medio
Dirigenti	1
Quadri - direttori di farmacia	9
Impiegati - Farmacisti collaboratori, personale amministrativo, personale ausiliario di farmacia	45
Totale	55

Da considerare che al 31.12.23 il rapporto dei contratti tempo determinato/tempo indeterminato, era superiore al 33%.

Tale indicatore è andato progressivamente a deteriorarsi nel corso del 2024; bel oltre i limiti previsti dalla normativa.

Anche per tal motivo, oltre che per ragioni organizzative e di opportunità, si rende necessario attuare politiche di rientro entro quanto previsto dalla legge.

L'Azienda ha dato piena applicazione alle norme previste dalla legge sulla sicurezza sul lavoro, sulla privacy e sulla trasparenza provvedendo all'aggiornamento delle documentazioni previste.

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 al 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 e rappresentano il frutto di un turnaround che ha condotto al risanamento di una voce significativa della funzione dei costi gestionali.

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

Tali obiettivi sono stati tutti raggiunti e migliorati in termini assoluti e di produttività.

Successivamente, l'Assemblea dei Soci approvò l'aggiornamento del Piano economico finanziario con orizzonte temporale 2023-2025.

Relativamente la voce Costo del Personale sono a riassumere quanto segue:

Obiettivi fissati nel Piano 2023-2025

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	CONSUNTIVO (000)				PIANO (000)		
COSTO DEL PERSONALE TOTALE	2.622,58	2.347,60	2.414,23	2.399,95	2.495,94	2.595,78	2.699,61
% INCIDENZA/FATTURATO	24,81	21,67	21,48	20,26	20,07	19,88	19,69

Per l'esercizio 2023, l'azienda ha sostenuti complessivamente costi per il personale pari a euro 2.455.508,63 con un delta positivo rispetto al piano di oltre 40 mila euro.

L'incidenza dei costi del personale sul fatturato, il cui obiettivo era fissato al 20.07% si è attestato al 18,6%

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.

Oltre a ciò va sottolineato come tale progressiva riduzione sia stata accompagnata da un innalzamento degli standard di servizio offerti al mercato di riferimento.

Un altro aspetto da considerare, come sopra richiamato, è rappresentato dall'art. 23 del D.lex 15 giugno 2015, n. 81, il quale disciplina il numero complessivo di contratti a tempo determinato; l'articolo recita come di seguito: *"Salvo diversa disposizione dei contratti collettivi non possono essere assunti lavoratori a tempo determinato in misura superiore al 20 per cento del numero dei lavoratori a tempo indeterminato in forza al 1° gennaio dell'anno di assunzione, con un arrotondamento del decimale all'unità superiore qualora esso sia eguale o superiore a 0,5. Nel caso di inizio dell'attività nel corso dell'anno, il limite percentuale si computa sul numero dei lavoratori a tempo indeterminato in forza al momento dell'assunzione. Per i datori di lavoro che occupano fino a cinque dipendenti è sempre possibile stipulare un contratto di lavoro a tempo determinato"*.

L'azienda ha fatto ampio ricorso al lavoro a tempo determinato, fino a superare il rapporto percentuale del 50%. Tale aspetto è stato oggetto di contrattazione di secondo livello aziendale, ottenendo dalle OO.SS. un temporaneo avallo della scelta gestionale.

In ogni caso, anche per tale motivo si rende necessario, un progressivo riequilibrio a tendere verso il rapporto previsto dalla legge e pertanto, sarà necessario procedere tempestivamente con assunzioni a tempo indeterminato.

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 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.

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

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 quinquennio evidenzia un complessivo e progressivo miglioramento dell'assetto economico-finanziario aziendale, in particolare per quanto è successo nel corso del triennio 2021- 2023.

In effetti, è stato riscontrato un ulteriore 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 4 tavole:

- 1. report struttura finanziaria;*
- 2. report economico;*
- 3. report flussi finanziari;*
- 4. report indicatori economico-finanziari;*

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 triennio.

TAV 1

	€/1.000					%				
	31/12/19	31/12/20	31/12/21	31/12/22	31/12/23	31/12/19	31/12/20	31/12/21	31/12/22	31/12/23
impieghi										
attivo corrente	2.079,33	2.133,50	1.847,51	1.819,32	1.869,73	56,81%	62,28%	67,52%	66,54%	67,92%
crediti commerciali	830,06	895,26	639,19	414,35	362,87	22,68%	26,13%	23,36%	15,15%	13,18%
- f.do rischi crediti	-148,14	-132,35	-132,39	-57,29	-43,72	-4,05%	-3,86%	-4,84%	-2,10%	-1,59%
saldo IVA	-0,10	-12,69	-13,00	-34,74	-24,09	0,00%	-0,37%	-0,48%	-1,27%	-0,88%
altri crediti operativi a breve	135,74	85,05	82,00	45,48	54,36	3,71%	2,48%	3,00%	1,66%	1,97%
magazzino	1.261,77	1.298,22	1.271,72	1.451,52	1.520,31	34,47%	37,89%	46,48%	53,08%	55,23%
attivo immobilizzato	1.580,90	1.292,42	888,64	915,04	883,17	43,19%	37,72%	32,48%	33,46%	32,08%
immobilizzazioni materiali	2.133,49	2.189,95	2.307,99	2.435,93	2.497,94	58,29%	63,92%	84,35%	89,09%	90,74%
- f.di ammortamento	-1.605,62	-1.670,88	-1.733,70	-1.800,31	-1.844,56	-43,87%	-48,77%	-63,36%	-65,84%	-67,00%
immobilizzazioni immateriali nette	1.687,69	1.697,92	798,08	798,74	799,24	46,11%	49,56%	29,17%	29,21%	29,03%
- f.di ammortamento	-1.390,80	-1.422,98	-791,86	-794,12	-796,39	-38,00%	-41,54%	-28,94%	-29,04%	-28,93%
immobilizzazioni finanziarie nette	756,14	498,42	308,14	274,79	226,95	20,66%	14,55%	11,26%	10,05%	8,24%
- f.di svalutazione										
totale IMPIEGHI	3.660,23	3.425,92	2.736,15	2.734,35	2.752,90	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
fonti										
passivo corrente	2.373,66	2.240,65	1.408,59	861,59	236,90	64,85%	65,40%	51,48%	31,51%	8,61%
liquidità netta	-354,68	-270,92	-1.214,80	-1.971,91	-2.509,95	-9,69%	-7,91%	-44,40%	-72,12%	-91,17%
debiti commerciali netti	1.766,63	1.571,70	1.666,75	2.017,27	1.845,97	48,27%	45,88%	60,92%	73,78%	67,06%
debiti erario	72,83	60,33	134,96	207,94	169,60	1,99%	1,76%	4,93%	7,60%	6,16%
debiti enti previdenziali	115,89	100,04	112,95	99,22	111,54	3,17%	2,92%	4,13%	3,63%	4,05%
altri debiti operativi a breve	773,00	779,50	708,75	509,07	619,74	21,12%	22,75%	25,90%	18,62%	22,51%
passivo consolidato	662,51	432,91	274,12	254,29	208,26	18,10%	12,64%	10,02%	9,30%	7,57%
debiti finanziari medio										
fondi trattamento fine rapporto	662,51	432,91	274,12	254,29	208,26	18,10%	12,64%	10,02%	9,30%	7,57%
mezzi propri	323,66	624,05	752,36	903,43	1.388,48	8,84%	18,22%	27,50%	33,04%	50,44%
capitale sociale	323,66	323,66	323,66	323,66	323,66	8,84%	9,45%	11,83%	11,84%	11,76%
riserve		300,40	428,70	579,77	1.064,82		8,77%	15,67%	21,20%	38,68%
RISULTATO ECONOMICO DI PERIODO	300,40	128,31	301,07	715,05	919,26	8,21%	3,75%	11,00%	26,15%	33,39%
totale FONTI	3.660,23	3.425,92	2.736,15	2.734,35	2.752,90	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Questo risultato è stato conseguito soprattutto grazie alla performance reddituale crescente ed in particolare di quella del 2021-2023, 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 12.769k del 2022 (+7.8% rispetto al 2022);
- **Raggiungimento e superamento degli obiettivi fissati nel piano economico-finanziario 2023-2025 approvati dall'assemblea dei soci**
- incremento netto dell'indice di contribuzione (margine di contribuzione/fatturato), passato da 37,60% del 2021, il 40,12% del 2022, fino al 40.45% del 2023
- sensibile incremento di EBITDA, oltre 300k superiore al precedente esercizio,
- infine, aumento del valore di Risultato netto di +204k, pari a +28.5% rispetto al 2022.

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

**PIANO ECONOMICO SINTETICO 2023-2025 –
obiettivi fissati in Assemblea dei Soci**

	PIANO		
	31/12/23	31/12/24	31/12/25
RICAVI DI VENDITA	12.436,72	13.058,56	13.711,48
CONSUMI MERCE	-7.835,13	-8.226,89	-8.638,23
MARGINE COMMERCIALE	4.601,59	4.831,67	5.073,25
ALTRI RICAVI	433,30	498,29	548,12
ALTRI COSTI DIRETTI	-99,60	-101,59	-103,62
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	4.935,29	5.228,37	5.517,75
COSTO PERSONALE TOTALE	-2.495,94	-2.595,78	-2.699,61
MARGINE DI SERVIZIO	2.439,34	2.632,59	2.818,14
COSTI FISSI INDUSTRIALI	-348,25	-355,21	-362,32
COSTI FISSI GENERALI	-939,94	-956,19	-977,69
COSTI DISCREZIONALI	-42,68	-43,36	-44,04
EBITDA	1.108,47	1.277,82	1.434,09
AMMORTAMENTO	-240,23	-349,43	-471,43
EBIT	868,23	928,39	962,66
SALDO GESTIONE FINANZIARIA	-15,36	-16,00	-15,31
SALDO GESTIONE STRAORDINARIA	57,38	57,38	57,38
RISULTATO LORDO	910,26	969,78	1.004,73
imposte nette	-351,90	-372,43	-386,20
RISULTATO NETTO	558,35	597,35	618,53

TAV 2

	€/1.000					%				
	31/12/19	31/12/20	31/12/21	31/12/22	31/12/23	31/12/19	31/12/20	31/12/21	31/12/22	31/12/23
ricavi di vendita	10.572,48	10.834,79	11.240,87	11.844,49	12.769,60	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ricavi vendita dettaglio	7.396,94	7.228,75	7.479,51	8.243,50	9.122,59	69,96%	66,72%	66,54%	69,60%	71,44%
ricavi vendita ASL	3.101,47	3.489,11	3.678,21	3.491,78	3.553,61	29,34%	32,20%	32,72%	29,48%	27,83%
ricavi vendita COMUNE	2,09	26,45	19,16	9,53	20,75	0,02%	0,24%	0,17%	0,08%	0,16%
ricavi vendita enti	71,99	90,47	63,99	99,67	72,65	0,68%	0,84%	0,57%	0,84%	0,57%
costo consumi merce	-6.884,28	-6.996,80	-7.300,26	-7.407,59	-7.993,42	-65,12%	-64,58%	-64,94%	-62,54%	-62,60%
giacenza iniziale	-1.499,72	-1.261,77	-1.298,22	-1.271,72	-1.451,52	-14,19%	-11,65%	-11,55%	-10,74%	-11,37%
acquisti netti	-6.646,32	-7.033,26	-7.273,76	-7.587,39	-8.062,20	-62,86%	-64,91%	-64,71%	-64,06%	-63,14%
giacenza finale	1.261,77	1.298,22	1.271,72	1.451,52	1.520,31	11,93%	11,98%	11,31%	12,25%	11,91%
MARGINE COMMERCIALE	3.688,20	3.837,98	3.940,61	4.436,91	4.776,18	34,88%	35,42%	35,06%	37,46%	37,40%
ricavi per prestazioni	256,02	264,61	367,84	412,66	474,25	2,42%	2,44%	3,27%	3,48%	3,71%
ricavi distribuzioni	99,34	124,90	156,01	176,84	224,87	0,94%	1,15%	1,39%	1,49%	1,76%
ricavi prestazioni notturno e servizi vari	156,68	139,72	211,83	235,82	249,38	1,48%	1,29%	1,88%	1,99%	1,95%
costi per prestazioni	-145,39	-93,95	-81,99	-97,64	-84,70	-1,38%	-0,87%	-0,73%	-0,82%	-0,66%
costi logistica e ritiro incassi	-49,84	-53,54	-50,75	-51,60	-52,53	-0,47%	-0,49%	-0,45%	-0,44%	-0,41%
altri costi diretti	-95,55	-40,41	-31,24	-46,04	-32,17	-0,90%	-0,37%	-0,28%	-0,39%	-0,25%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	3.798,84	4.008,65	4.226,45	4.751,93	5.165,73	35,93%	37,00%	37,60%	40,12%	40,45%
costo personale	-2.622,58	-2.347,60	-2.414,23	-2.399,95	-2.519,44	-24,81%	-21,67%	-21,48%	-20,26%	-19,73%
costo personale interno	-2.317,35	-2.273,79	-2.352,52	-2.348,09	-2.507,25	-21,92%	-20,99%	-20,93%	-19,82%	-19,63%
costo personale esterno	-305,23	-73,81	-61,71	-51,86	-12,20	-2,89%	-0,68%	-0,55%	-0,44%	-0,10%
costi fissi operativi	-182,46	-268,85	-284,05	-341,44	-287,98	-1,73%	-2,48%	-2,53%	-2,88%	-2,26%
manutenzioni	-94,19	-118,09	-138,73	-148,57	-154,93	-0,89%	-1,09%	-1,23%	-1,25%	-1,21%
assistenza tecnica	-21,72	-79,74	-44,73	-36,50	-43,86	-0,21%	-0,74%	-0,40%	-0,31%	-0,34%
utenze	-66,55	-71,02	-100,59	-156,37	-89,18	-0,63%	-0,66%	-0,89%	-1,32%	-0,70%
costi fissi generali	-587,22	-974,20	-928,13	-963,76	-1.005,53	-5,55%	-8,99%	-8,26%	-8,14%	-7,87%
organi sociali	-66,87	-27,01	-45,71	-45,71	-45,71	-0,63%	-0,25%	-0,41%	-0,39%	-0,36%
locazioni passive e noleggi	-255,05	-251,86	-288,60	-264,51	-289,61	-2,41%	-2,32%	-2,57%	-2,23%	-2,27%
consulenze e prestazioni di terzi indirette	-126,82	-106,89	-160,94	-165,01	-170,83	-1,20%	-0,99%	-1,43%	-1,39%	-1,34%
assicurazioni	-37,08	-41,47	-41,39	-40,66	-44,08	-0,35%	-0,38%	-0,37%	-0,34%	-0,35%
servizio Comune	-5,00	-450,00	-260,00	-270,00	-275,00	-0,05%	-4,15%	-2,31%	-2,28%	-2,15%
tributi	-8,27	-3,44	-2,82	-8,26	-18,78	-0,08%	-0,03%	-0,03%	-0,07%	-0,15%
pubblicità e comunicazione	-17,27	-16,85	-28,82	-21,22	-15,61	-0,16%	-0,16%	-0,26%	-0,18%	-0,12%
altri costi generali	-70,85	-76,68	-99,85	-148,39	-145,91	-0,67%	-0,71%	-0,89%	-1,25%	-1,14%
EBITDA	406,58	418,00	600,04	1.046,78	1.352,78	3,85%	3,86%	5,34%	8,84%	10,59%
ammortamenti e accantonamenti	-122,59	-121,44	-109,48	-113,83	-117,87	-1,16%	-1,12%	-0,97%	-0,96%	-0,92%
EBIT	284,00	296,56	490,55	932,95	1.234,91	2,69%	2,74%	4,36%	7,88%	9,67%
saldo gestione finanziaria	-127,56	-21,11	-22,90	-27,03	-29,22	-1,21%	-0,19%	-0,20%	-0,23%	-0,23%
saldo gestione straordinaria	129,45	-102,34	26,96	57,38	67,02	1,22%	-0,94%	0,24%	0,48%	0,52%
RSULTATO LORDO	285,89	173,11	494,62	963,30	1.272,70	2,70%	1,60%	4,40%	8,13%	9,97%
imposte	14,50	-44,81	-193,54	-248,25	-353,44	0,14%	-0,41%	-1,72%	-2,10%	-2,77%
RSULTATO NETTO	300,40	128,31	301,07	715,05	919,26	2,84%	1,18%	2,68%	6,04%	7,20%

Tav 3

	2020	2021	2022	2023
LIQUIDITA' NETTA INIZIALE	354,68	270,92	1.214,80	1.971,91
cash flow	418,00	600,04	1.046,78	1.352,78
ebitda	418,00	600,04	1.046,78	1.352,78
flusso CCNO	-239,39	309,92	232,40	-86,83
crediti commerciali	-65,21	256,08	224,84	51,48
magazzino	-36,46	26,50	-179,80	-68,79
debiti commerciali	-194,93	95,05	350,53	-171,30
altri crediti operativi	50,70	3,05	36,52	-8,88
altri debiti operativi	6,51	-70,76	-199,68	110,67
FLUSSO NETTO GESTIONE CORRENTE	178,61	909,96	1.279,19	1.265,95
flusso gestione investimenti	201,27	72,24	-94,60	-14,16
flusso netto investimenti materiali	-56,45	-118,04	-127,95	-62,01
flusso netto investimenti finanziari	257,72	190,28	33,34	47,85
altri flussi gestione extracorrente	-295,38	151,16	-209,57	-235,77
flusso netto debiti operativi medio	-229,60	-158,79	-19,84	-46,03
altri flussi finanziari	-65,78	309,95	-189,74	-189,74
flussi reddituali extraoperativi	-168,26	-189,48	-217,90	-477,99
saldo gestione finanziaria	-21,11	-22,90	-27,03	-29,22
saldo gestione straordinaria	-102,34	26,96	57,38	67,02
imposte	-44,81	-193,54	-248,25	-515,78
FLUSSO NETTO GESTIONE EXTRACORRENTE	-262,37	33,92	-522,08	-727,91
FLUSSO NETTO GESTIONE	-83,76	943,88	757,11	538,04
LIQUIDITA' NETTA FINALE	270,92	1.214,80	1.971,91	2.509,95

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 2.509k del 2023), 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).*

TAV 4 - REPORT INDICI FINANZIARI

	31/12/19	31/12/20	31/12/21	31/12/22	31/12/23
INDICI DI STRUTTURA FINANZIARIA					
indice di struttura	0,62	0,82	1,16	1,27	1,81
indice di indipendenza finanziaria	8,84%	18,22%	27,50%	33,04%	50,44%
rapporto di indebitamento	9,38	4,28	2,24	1,24	0,32
PFN	354,68	270,92	1.214,80	1.971,91	2.509,95
INDICI GESTIONE CCNO					
dilazione media totale crediti	23,17	24,38	16,78	10,32	8,39
dilazione media totale debiti	78,43	65,94	67,62	78,45	67,56
giacenza media magazzino	68,34	66,45	62,94	68,87	67,89
ciclo netto	13,08	24,89	12,10	0,74	8,71
INDICI DI REDDITIVITA'					
ROS	2,69%	2,74%	4,36%	7,88%	9,67%
ebitda/fatturato	3,85%	3,86%	5,34%	8,84%	10,59%
BREAK EVEN					
margin di contribuzione	35,93%	37,00%	37,60%	40,12%	40,45%
costi fissi	3.516,74	3.588,64	3.739,95	3.849,32	3.968,62
fatturato break even	9.787,38	9.699,56	9.946,97	9.594,70	9.810,36
fatturato effettivo	10.572,48	10.834,79	11.240,87	11.844,49	12.769,60
margin di sicurezza	7,43%	10,48%	11,51%	18,99%	23,17%

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 dell'incremento del valore di margine di sicurezza passato da 7,43% del 2019 a 23,17% del 2023.*

6 . ANALISI DELLA GESTIONE E RIFLESSIONI SUL VALORE D'AZIENDA

Il prospetto denominato "riepilogo di fine mandato" evidenzia le relazioni tra i cosiddetti punti cardinali della gestione aziendale ed i loro collegamenti.

Con tale prospetto si cerca di offrire una visione integrata di come le decisioni e le scelte manageriali comportino degli effetti che si possono osservare in tutti i principali documenti che compongono il bilancio, offrendo uno spaccato a consuntivo ma anche una possibile chiave di lettura in chiave prospettica, delle possibili conseguenze delle scelte aziendali.

In particolare, si cerca di rappresentare il legame tra:

- A. Stato Patrimoniale*
- B. Conto economico*
- C. Flussi di cassa*
- D. Valore delle quote societarie*

Analisi del capitale investito

La riclassificazione della situazione patrimoniale di TAV 1, pur evidenziando il progressivo miglioramento di tutti gli indicatori (indice di struttura, indice di indipendenza finanziaria, posizione finanziaria netta, rapporto di indebitamento), non ci consente di mettere a fuoco con precisione la dinamica del capitale investito ed i notevoli risultati ottenuti in tal senso attraverso la gestione aziendale degli ultimi esercizi.

Analizzando la tabella denominata "riepilogo di fine mandato" si può osservare come attraverso le scelte manageriali di natura gestionale, l'azienda sia stata capace di generare un capitale investito "negativo", vale a dire, è stata capace di ottenere dalla gestione tipica dell'azienda una parte di risorse da destinare alla copertura dei fabbisogni. E' evidente come l'impatto delle variazioni del capitale investito abbia rappresentato un fattore positivo sulla PFN (posizione finanziaria netta) e sui flussi di cassa.

Il collegamento appare evidente se consideriamo che le attività aziendale trovano copertura, oltre che nei mezzi propri nella variazione del capitale investito, che nella fattispecie di farmaciaTerni-s.r.l. è negativo, nel senso che l'azienda riesce a reperire nel mercato le risorse per operare tale copertura.

La gestione reddituale dell'azienda viene rappresentata come la variazione del patrimonio netto per effetto della gestione.

La relazione fondamentale che ci regala il prospetto è la seguente:

flusso di cassa del business = Risultato economico – Variazione del capitale investito

I flussi di cassa del business vengono alimentati ovviamente dal risultato economico netto e dalla variazione del capitale investito, nel quale le variazioni del CCN rappresentano la parte rilevante e significativa.

Il collegamento con il valore del business e delle azioni, evidenzia come la gestione aziendale e reddituale di questi anni, abbia prodotto, al netto delle stime introdotte nel prospetto, un sostanziale aumento del valore dell'azienda e delle quote societarie.

Partendo dal valore dell'EBITDA e operando un processo di "normalizzazione" dello stesso, attraverso la somma del canone di servizio (elemento di costo estraneo alla gestione caratteristica dell'azienda), si può ipotizzare di adottare un fattore K moltiplicatore dell'EBITDA (il valore di 10 è stato estrapolato dal sito della Stern New York University, nella parte gestita dall'economista indiano Aswath Damadarán, per approssimazione con settori simili).

Moltiplicando l'EBITDA per il fattore K e aggiungendo la PFN si perviene ad una prima stima del valore delle quote societarie.

Pur trattandosi di una metodologia che trascura alcuni elementi che richiederebbero un articolato processo di aggiustamento, si può osservare come mantenendo costante il modello, si sia passati da un valore del business stimato di circa 9,8 milioni del 2020 agli oltre 19 milioni del 2023 con un incremento di circa il 95%.

dati in .000€

Riepilogo di fine mandato

1. SP a fine periodo										
	2020		2021		2022		2023	var. 2020-2023		
		% ricavi		% ricavi		% ricavi		% ricavi	% ricavi	
Crediti Commerciali al netto di anticipi da clienti	750	6,8%	494	4,3%	322	2,6%	295	2,2%	-455	-1,2%
Rimanenze	1.298	11,7%	1.272	11,0%	1.452	11,8%	1.520	11,5%	222	0,6%
Debiti Commerciali al netto di anticipi a fornitori	-1.572	-14,2%	-1.667	-14,4%	-2.017	-16,5%	-1.846	-13,9%	-274	-0,7%
CCN Parte Var.(Trade Working Capital)	477	4,3%	99	0,9%	-243	-2,0%	-31	-0,2%	-507	-1,4%
Altre att. corr. diverse dalla liquidità	85	0,8%	82	0,7%	45	0,4%	54	0,4%	-31	-0,1%
Altre pass. corr. diverse dai debiti finanziari	-940	-8,5%	-957	-8,2%	-816	-6,7%	-901	-6,8%	39	0,1%
CCN Diverso da Liquidità e deb finanziari	-378	-3,4%	-776	-6,7%	-1.014	-8,3%	-877	-6,6%	-499	-1,3%
Immobilizzazioni (al netto dei fondi amm.to)	400	3,6%	889	7,7%	915	7,5%	883	6,7%	483	1,3%
TFR	-433	-3,9%	-274	-2,4%	-254	-2,1%	-208	-1,6%	225	0,6%
Tot. Cap. Investito Netto	-411	-3,7%	-161	-1,4%	-353	-2,9%	-202	-1,5%	-613	-1,7%
PFN (Liquidità-Debiti finanziari)	1.163	10,5%	1.215	10,5%	2.122	17,3%	2.890	21,8%	1.727	4,7%
Patrimonio Netto (PN)	752	6,8%	1.053	9,1%	1.768	14,4%	2.687	20,3%	1.935	5,2%
Totale a pareggio	752	6,8%	1.053	9,1%	1.768	14,4%	2.687	20,3%	1.935	5,2%
2. Conto economico										
	2020		2021		2022		2023	var. 2020-2023		
		% ricavi		% ricavi		% ricavi		% ricavi	0	% ricavi
Ricavi	11.099	100%	11.609	100%	12.257	100%	13.244	100%	37.110	100%
Costi Variabili	7.091	63,9%	7.382	63,6%	7.505	61,2%	8.078	61,0%	22.966	61,9%
Margine Contribuzione	4.009	36,1%	4.226	36,4%	4.752	38,8%	5.166	39,0%	14.144	38,1%
Spese Fisse	3.591	32,3%	3.626	31,2%	3.705	30,2%	3.813	28,8%	11.145	30,0%
EBITDA	418	3,8%	600	5,2%	1.047	8,5%	1.353	10,2%	3.000	8,1%
Ammortamenti	121	1,1%	109	0,9%	114	0,9%	118	0,9%	341	0,9%
EBIT	297	2,7%	491	4,2%	933	7,6%	1.235	9,3%	2.658	7,2%
Oneri (proventi) Finanziari e gestione straordinaria	123	1,1%	-4	0,0%	-30	-0,2%	-38	-0,3%	-72	-0,2%
Risultato Ante Imposte	173	1,6%	495	4,3%	963	7,9%	1.273	9,6%	2.731	7,4%
Imposte	45	0,4%	194	1,7%	248	2,0%	353	2,7%	795	2,1%
Risultato netto (RN)	128	1,2%	301	2,6%	715	5,8%	919	6,9%	1.935	5,2%
Dividendi e (aumenti di capitale sociale)										
Variazione totale del patrimonio netto			301	2,6%	715	5,8%	919	6,9%	1.935	5,2%
Investimenti			109	0,9%	114	0,9%	118	0,9%	341	0,9%
3. Flussi di cassa sintetici										
			2021		2022		2023	Somma2024-2026		
		% ricavi		% ricavi		% ricavi		% ricavi	% ricavi	
Risultato netto (RN)			301		715		919		1.935	5,2%
Variazione del capitale Investito (-)			250		-192		151		209	0,6%
Flusso di cassa del Business			51		907		768		1.727	4,7%
Dividendi e (aumenti di capitale sociale)										
Flusso di cassa totale			51		907		768		1.727	4,7%
4. Valore del Business (dell'azienda) e delle azioni a fine periodo										
	2020		2021		2022		2023	var. 2020-2023		
		% ricavi		% ricavi		% ricavi		% ricavi	var. %	
EBITDA	418	3,8%	600	5,2%	1.047	8,5%	1.353	10,2%	935	224%
EBITDA "NORMALIZZATO" (sommando il canone di servizio)	868		860		1.317		1.628			
K (moltiplicatore dell'EBITDA)	10		10		10		10			
Valore del Business	8.680	78,2%	8.601	74,1%	13.168	107,4%	16.278	122,9%	7.598	88%
PFN (Liquidità-Debiti finanziari)	1.163	10,5%	1.215	10,5%	2.122	17,3%	2.890	21,8%	1.727	148%
Valore delle Azioni	9.843	88,7%	9.816	84,5%	15.289	124,7%	19.167	144,7%	9.324	95%

Evoluzione prevedibile della gestione

Il **Fondo Monetario Internazionale** ha confermato la previsione di crescita del PIL dello 0,7% su quest'anno per l'**Italia**, in rallentamento dopo il +0,9% del 2023, mentre ha rivisto al ribasso per 0,4 punti percentuali la stima di crescita sul 2025, ora a sua volta indicata al +0,7%. In base ai dati del **World Economic Outlook**, l'Italia sarebbe il Paese con il minor tasso di crescita economica tra le grandi economie dell'area euro nel 2025, mentre quest'anno il livello più basso sarebbe lo 0,2% della Germania, peraltro dopo una recessione dello 0,3% nel 2023.

Per l'Italia il FMI prevede anche un'**inflazione** che quest'anno sarà ridimensionata, all'1,7% dopo il 5,9% del 2023, mentre nel 2025 dovrebbe leggermente risalire al 2%. L'istituzione di Washington si attende che nella penisola la **disoccupazione** risalga leggermente al 7,8% quest'anno, dal 7,7% del 2023, e poi all'8% nel 2025. Migliora infine il saldo degli **scambi italiani con l'estero**: il surplus di partite correnti atteso è fissato allo 0,8% del PIL quest'anno, a fronte dello 0,2% del 2023, e all'1,3% del Pil nel 2025

Alla luce di quanto sopra, la nostra Società, oggi più che mai, ha impiegato e intende impegnare ogni risorsa umana, economica e finanziaria per fronteggiare questa fase congiunturale, 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 altri 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 275 mila e dell'obiettivo di patrimonializzazione della Società, fissato nel Piano industriale, ritiene di formulare una proposta basata sui seguenti punti:

- accantonamento a riserva legale per un importo pari a euro 45.963
- Distribuzione a dividendo al Socio nella misura di euro 500.000,00
- Accantonamento della quota residua a riserva straordinaria e che ammonta a euro 373.298

Sulla scorta delle indicazioni che sono state fornite, Vi invito ad approvare il bilancio chiuso al 31/12/23 e la proposta di destinazione dell'utile sopra indicata.

Terni li, 16.05.23

L'amministratore Unico

MINUCCI STEFANO

