

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 31/12/2024

ai sensi dell'art. 2428 del Codice Civile

esercizio dal 01/01/2024 al 31/12/2024

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 31/12/2024, che hanno portato un utile netto dopo le imposte di euro 947.685,82.

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 31/12/24 è stato redatto con riferimento alle norme del codice civile, nonché nel rispetto delle norme fiscali vigenti.

Approvazione del bilancio d'esercizio

La Società si è avvalsa della facoltà di approvare il bilancio di esercizio nel maggior termine di 180 giorni, ai sensi del combinato disposto dagli artt. 2364, comma 2 e 2478-bis, del C.C. e nel rispetto dello Statuto, in conseguenza del verificarsi di eventi non ordinari relativi alla vita societaria, e di seguito evidenziati:

1. Durante l'esercizio 2024 l'INPS, a causa di difficoltà interne, ha inviato all'azienda una mole ultradecennale di note di debito che ha richiesto e sta tuttora impegnando l'azienda in un gravoso lavoro di ricostruzione di posizioni contributive individuali, le quali scontavano difficoltà di reperimento di dati e informazioni, smarrite in passato dal medesimo istituto nazionale di previdenza;

2. Nel corso degli ultimi mesi, la Società è stata fortemente condizionata da dinamiche gestionali riconducibili alla "nuova modalità applicativa" del codice degli appalti, la quale ha introdotto inedite e vincolanti procedure di carattere telematico impegnando oltremodo le articolazioni tecniche, sia nella fase di acquisizione delle competenze che delle attività da espletare nella nuova piattaforma "certificata" adottata dall'azienda - Net4market. A tale riguardo si segnala come il Presidente Nazionale di Assofarm Luca Pieri ha invocato con forza, l'adeguamento della normativa italiana a quella dell'UE in tema di gestione delle farmacie e delle società in house. La ratio di tali interventi è di consentire a tali società, in quanto aziende esposte alla concorrenza di usufruire di talune deroghe, al fine di attenuare la funzione dei costi e le inefficienze temporali, tipiche di una struttura fortemente burocratica.

3. La necessità di avere ulteriore tempo per completare le procedure di circolarizzazione, tese a verificare la correttezza di talune posizioni contabili.

4. E' stata introdotta una revisione completa del modello di remunerazione dei farmaci soggetti a rimborso SSN, la quale ha reso necessari approfondimenti e valutazioni comparative con il precedente modello di Distinta Contabile Riepilogativa.

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 2024 si chiude con un risultato positivo – utile d'esercizio - di

€ 947.685,82 al netto del canone previsto dal Contratto di Servizio a favore del Comune di Terni pari a € 280.000,00 per l'esercizio 2024, e di imposte per € 395.527,32

Risultato ottenuto nonostante il persistere di significative criticità organizzative legate alla

1) cronica difficoltà di reclutamento di personale inquadrato come Farmacista Collaboratore che ha determinato difficoltà legate in particolare all'attuazione di un piano ferie efficace sia in termini economici che di livello di servizio offerto al mercato.

Di seguito si riporta un estratto della posizione del Presidente di Assofarm 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 bassa 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

Dal 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 d 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.

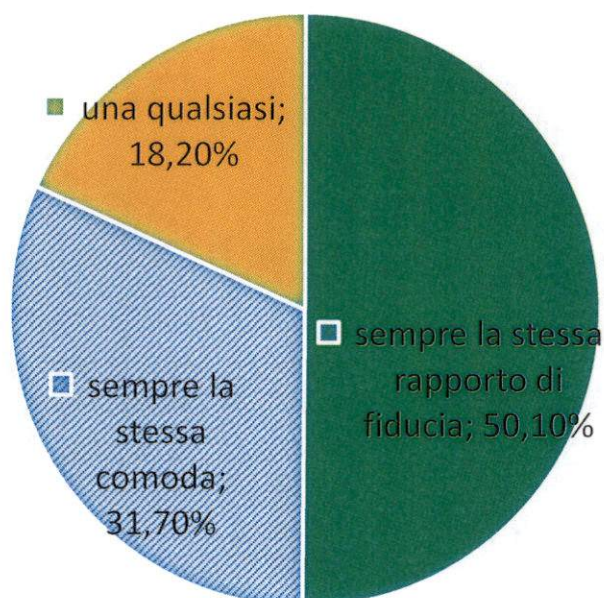
Sin dalla sua genesi, il Rapporto ha avuto la peculiarità di focalizzarsi sul contributo della farmacia nel portare la sanità più vicina al cittadino e nel dare risposte di natura sociosanitaria, in primis a soggetti e comunità fragili: pazienti con patologia cronica e cittadini che vivono nelle Aree 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 2024.

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.

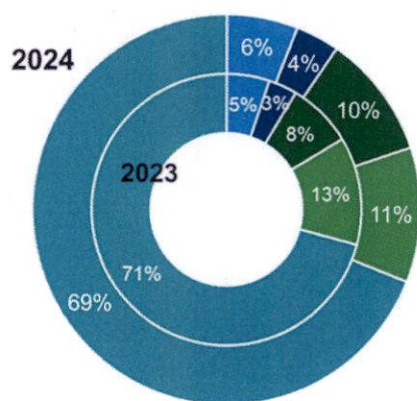
Il 44% delle farmacie intervistate si è detto impegnato sul tema della medicina di genere: la metà dei cittadini coinvolti dalle farmacie in campagne di prevenzione e screening lo conferma, ma permane un 22,7% di persone che non ha piena consapevolezza dell'argomento. Per il 90,6% dei cittadini la farmacia è il contesto idoneo a realizzare questo tipo di iniziative..

2. TENDENZE AGGREGATIVE NEL SETTORE FARMACIA

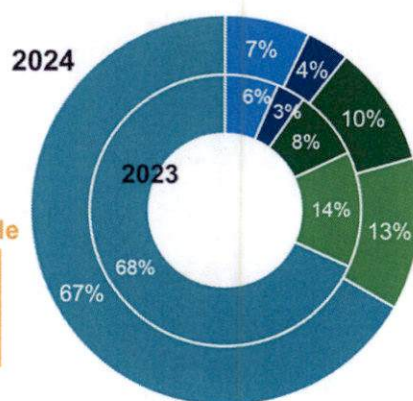
Le farmacie delle catene reali performano meglio della media delle indipendenti e anche di quelle organizzate in network: il fatturato medio per punto vendita è più alto e cresce più dei concorrenti (con la sola eccezione delle comunali), hanno uno scontrino più ricco anche se gli ingressi sono inferiori, mostrano stock più asciutti e quindi più efficienti. Sono alcune delle evidenze che Iqvia propone nella seconda edizione del suo Osservatorio catene, l'analisi periodica con cui la società di ricerche studia l'evoluzione di circuiti e insegne della farmacia. Iqvia, ha presentato l'ultimo report dell'Osservatorio venerdì scorso a Milano nella cornice di Scanner Orizzonti 2024, il forum di *Pharmacy Scanner* anch'esso alla seconda edizione. E la fotografia che emerge da cifre e osservazioni è quella di una "farmacia organizzata" in progressiva maturazione, non solo nel suo sviluppo numerico (sono ormai 1.200 le farmacie appartenenti capitale e 4.200 quelle inquadrate in network) ma anche nella "governance".

Farmacie organizzate, il 10% in numerica e l'11% per peso a valori

Distribuzione numerica dei cluster



Peso sul mercato Farmacia dei cluster



Farmacie a guida centrale



Based on information licensed from IQVIA Multichannel YTD 10/24 - All channel + RX 12K Copyright IQVIA. All rights reserved.

© 2024. All rights reserved. IQVIA® is a registered trademark of IQVIA Inc. in the United States, the European Union, and various other countries.

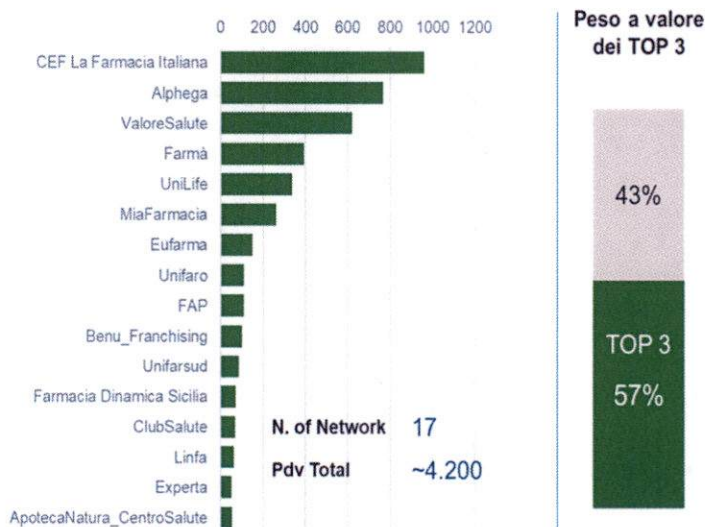
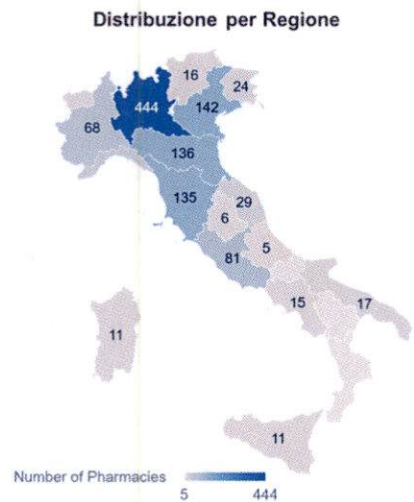
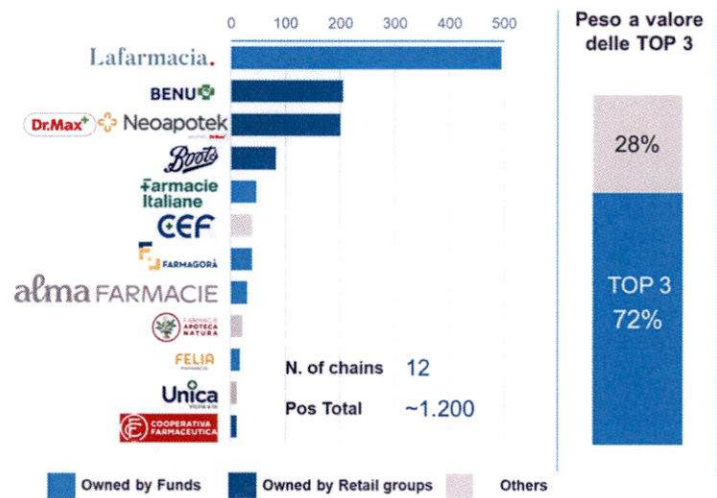
IQVIA

Scanner ORIZZONTI

I dati innanzitutto: attualmente, dice Iqvia, i circuiti organizzati (catene, gruppi di comunali e network strong) raggruppano il 20% delle farmacie in attività e in un paio di anni arriveranno al 25%. Per quanto concerne la distribuzione territoriale, invece, le farmacie in catena si concentrano principalmente in Lombardia, Veneto, Emilia Romagna e Toscana, quelle in network ad affiliazione forte risultano distribuite in modo più esteso con una

leggera prevalenza in Trentino Alto Adige (dove sono aggregate il 37% delle farmacie in attività nella regione), Puglia (34%) e Umbria (33%).

Catene concentrate al Nord, network distribuiti più equamente



Incidenza sul totale farmacie della Regione



Le reti ad affiliazione forte, anche per la somma dei punti vendita che mettono assieme, sono l'aggregazione principale per fatturato totale (2,8 milioni nei 12 mesi che terminano a ottobre) e per crescita sull'anno (+24,8%), seguite dalle catene (1,9 miliardi, +13,6%) e dalle comunali (un miliardo di euro di giro d'affari, +6,9%). Le insegne del capitale, invece, primeggiano nelle medie per punto vendita: 1,8 milioni a farmacia (rispetto a 1,5 milioni della farmacia in network strong e all'1,3 della farmacia indipendente) in crescita nei dodici mesi del 4,2% (rispetto al +4% della farmacia in network e al 2,4% della farmacia indipendente).

s

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 triennio 2021-2023, ha lasciato spazio alla seconda fase, realizzata nel corso dell'esercizio 2024, 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 2024 - 2026

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 2024 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 2024 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 2024, 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
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 2024 sono state somministrate, extra ECM, oltre 700 ore di formazione.

Di seguito la tabella che fotografa la situazione del personale al 31/12/2024 – *numero medio di dipendenti*

	Numero medio
Dirigenti	1
Quadri – direttori di farmacia	8
Impiegati – Farmacisti collaboratori, personale amministrativo, personale ausiliario di farmacia	46
Totale	55

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

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 2024, l'azienda ha sostenuti complessivamente costi per il personale pari a euro 2.441.376,63 con un delta positivo rispetto al piano di oltre 154 mila euro.

L'incidenza dei costi del personale sul fatturato, il cui obiettivo era fissato al 19.88 % si è attestato al 18,61%

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 nell'imminente 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.l. 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 ASSOFAARM

PIATTAFORMA RINNOVO CCNL

Il settore delle farmacie ha assunto negli ultimi tempi sempre più il profilo di presidio sanitario polifunzionale sul territorio, dopo aver dimostrato durante la pandemia il valore strategico della sua prossimità ai cittadini e ai loro bisogni di salute.

Evoluzione del ruolo delle farmacie

I Farmacisti, oltre che gli infermieri svolgono una importante attività professionale all'interno della farmacia e si fanno oggi carico di molti servizi di valenza sanitaria, sociale e amministrativa come prima interfaccia sul territorio per la relazione del cittadino col SSN, affiancando al ruolo tradizionale di dispensazione del farmaco un agevole accesso a vaccinazioni, autoanalisi, applicazione di holter e ecg, servizi di screening, servizi a supporto delle attività del Medico di Medicina Generale (MMG) o del Pediatra di libera scelta (PLS) allo scopo di favorire l'aderenza dei malati alla terapia medica attraverso un sistema di monitoraggio prenotazioni CUP.



Questo contesto di cambiamento accelerato, ancora peraltro in evoluzione, può essere una opportunità di ulteriore crescita, ed è fondamentale poter cogliere la sfida evolutiva, svolgendo il ruolo di primario centro di salute per il paziente di riferimento sul territorio, e dunque di essere riconosciuti nella loro funzione sociale quale presidio sanitario di

prossimità, confermando il ruolo sociale delle farmacie pubbliche nel garantire ai cittadini prestazioni accessibili e di qualità.

Necessità di valorizzazione professionale

Per cogliere questa sfida è necessario contare su rapporti di lavoro stabili, formazione coerentemente incentivata, personale motivato alla crescita della propria professionalità e delle proprie competenze, un orario di lavoro che tenga in equilibrio vita privata e lavoro, un salario adeguato alle professionalità presenti nel settore.

Purtroppo in questa fase di forte cambiamento del sistema farmacia invece la professione pare aver perso attrattività, le facoltà di Farmacia soffrono del calo delle iscrizioni e molti farmacisti cercano comunque altri sbocchi professionali; ne risulta una generale carenza di farmacisti e una ricorrente difficoltà delle aziende pubbliche a mantenere o incrementare gli organici.

Le relazioni sindacali a tutti i livelli sono una leva strategica di gestione del cambiamento in una fase di così rapida evoluzione del settore, e va riaffermata l'importanza della contrattazione decentrata o integrativa aziendale, già ampiamente praticata nel contesto delle farmacie speciali, per la costruzione di intese che possano aumentare l'efficienza delle aziende e il benessere delle lavoratrici e dei lavoratori.

Per quanto sopra, sia le rappresentanze sindacali che la nostra associazione ritengono necessario adeguare il contratto nazionale alla nuova realtà del settore ed alla fase di cambiamento che sta vivendo per dare risposte adeguate alle lavoratrici ed ai lavoratori che svolgono un ruolo importantissimo in questa fase di evoluzione del sistema, ed offrire alle aziende uno strumento efficace e moderno di regolazione dei rapporti di lavoro che abbia una visione di prospettiva per l'intero comparto.

Obiettivi strategici del rinnovo contrattuale

Per poter ragionare sulle sfide del domani è quindi indispensabile definire obiettivi strategici nella discussione contrattuale, condividendo l'assunto che la prima sfida sarà quella di rinnovare in tempi brevi il CCNL, adeguando i salari in modo da recuperare il potere di acquisto e ricercare meccanismi di adeguamento, valorizzando le competenze e la professionalità dei farmacisti e di tutte le professionalità presenti nel settore ed il sistema di relazioni sindacali, implementando gli strumenti di welfare anche al fine di tutelare la

genitorialità, favorire la cultura della benessere organizzativo, contrastare ogni tipo di discriminazione e ogni forma di violenza e molestie, garantendo parità di genere.

Classificazione del personale e formazione

CLASSIFICAZIONE DEL PERSONALE

I servizi in farmacia sono ormai ampiamente diffusi e praticati, con sempre più numerosi progetti regionali di sviluppo in atto a seguito dell'evoluzione della normativa nazionale.

Riteniamo necessario prendere atto dell'evoluzione della professionalità e delle mansioni, più articolate e complesse, che vengono chieste alla figura del farmacista, motivando il personale ad aderire ai progetti con un riconoscimento contrattuale a chi si fa carico dei servizi.

È inoltre necessario agire sulla classificazione nel suo insieme per adeguare ed estendere i livelli di inquadramento sia del personale laureato che non laureato (dando anche valore al conseguimento di specializzazioni post-laurea utili alla gestione della farmacia) all'attuale struttura della farmacia nella sua articolazione di servizi e reparti, riducendo i periodi di anzianità e delineando in maniera chiara i profili per ogni figura professionale.



SALARIO

Il rinnovo del contratto del 2022 si è realizzato dopo 9 anni in condizioni economiche che si sono modificate in maniera rilevante nel periodo di gestione del contratto stesso facendo perdere ulteriore potere d'acquisto.

Per questo la discussione sul rinnovo della parte salariale diventa elemento centrale del contratto.

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*

4. LA FARMACIA DEI SERVIZI

Le farmacie Comunali di Terni, si sono distinte da quasi dieci anni per l'introduzione in modo organico della figura professionale dell'infermiere.

Tale decisione, frutto di una volontà di posizionare l'azienda sui servizi, ha rappresentato una scelta, all'epoca visionaria, ed oggi fortemente in linea con gli scenari che si vanno delineando.

In effetti, l'evoluzione della "Farmacia dei Servizi" in Italia è proiettata verso un ruolo sempre più centrale e integrato nel Servizio Sanitario Nazionale, con l'obiettivo di diventare un vero e proprio presidio sanitario di prossimità.

Questa trasformazione sarà guidata da diversi fattori e tendenze:

A. Consolidamento e Stabilizzazione dei Servizi:

- a. Normalizzazione dei servizi sperimentati:** Si prevede che i servizi attualmente in fase di sperimentazione (telemedicina, screening, CUP, vaccinazioni) diventino una componente stabile e remunerata del modello farmacia.

- b. **Ampliamento dell'offerta:** Potrebbero essere introdotti nuovi servizi, come il monitoraggio di pazienti cronici con l'uso di dispositivi medici avanzati, la gestione di piccole urgenze non gravi, o l'integrazione con l'assistenza domiciliare.

B. Maggiore Integrazione con il Territorio:

- a. **Connessione con Medici di Medicina Generale (MMG) e Specialisti:** Si cercherà una maggiore sinergia e interoperabilità con i MMG, le Case della Comunità e gli ospedali, per garantire percorsi di cura più fluidi e una condivisione efficiente delle informazioni sanitarie (es. tramite FSE).
- b. **Ruolo nel PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza):** Le farmacie sono viste come un pilastro per il rafforzamento della sanità territoriale, in linea con gli obiettivi del PNRR per la riforma dell'assistenza sanitaria di base.

C. Digitalizzazione e Telemedicina Avanzata:

- a. **Diffusione della Telemedicina:** La farmacia diventerà un hub ancora più importante per servizi di teleconsulto, telemonitoraggio e telerefertazione, sfruttando le tecnologie digitali per connettere il cittadino con lo specialista.
- b. **Intelligenza Artificiale e Big Data:** L'utilizzo di AI potrebbe supportare il farmacista nella gestione delle terapie, nell'identificazione di potenziali interazioni farmacologiche o nella personalizzazione della consulenza. La raccolta di dati aggregati (nel rispetto della privacy) potrebbe aiutare a definire politiche sanitarie più mirate.

D. Formazione e Competenze del Farmacista:

- a. **Farmacista Clinico:** Il ruolo del farmacista evolverà ulteriormente verso quello di "farmacista clinico" e "farmacista di comunità", con competenze avanzate in aree come la farmacia di genere, la farmacogenomica, e la gestione di patologie croniche.
- b. **Formazione Continua:** Sarà fondamentale un investimento continuo nella formazione del personale di farmacia per acquisire le competenze necessarie alla gestione dei nuovi servizi e delle nuove tecnologie.

E. Sostenibilità Economica del Modello:

- a. **Nuovi Modelli di Remunerazione:** Sarà cruciale definire modelli di remunerazione che riconoscano adeguatamente il valore dei nuovi servizi erogati, garantendo la sostenibilità economica delle farmacie.
- b. **Differenziazione tra farmacie:** Potrebbe emergere una differenziazione tra farmacie che offrono un ventaglio completo di servizi e quelle che si concentrano su un'offerta più basica, a seconda delle esigenze territoriali.

F. Focus sulla Prevenzione e la Prossimità:

- a. La farmacia diventerà un punto di riferimento primario per la **prevenzione** (campagne di screening, consulenze su stili di vita sani) e l'educazione sanitaria, intercettando i bisogni dei cittadini prima che si trasformino in patologie complesse.
- b. Il concetto di **prossimità** sarà rafforzato, con la farmacia che agirà come un punto di accesso facilitato al sistema sanitario, specialmente per le fasce più fragili della popolazione o nelle aree meno servite.

In sintesi, la Farmacia dei Servizi del futuro sarà un attore chiave della sanità territoriale, più digitalizzata, interconnessa e con un ruolo proattivo nella salute del cittadino, passando da un approccio orientato al farmaco a uno orientato al paziente e al suo benessere complessivo.

6. ANALISI DELLA SITUAZIONE ECONOMICA, PATRIMONIALE E FINANZIARIA

L'analisi dei bilanci degli ultimi 6 anni evidenzia un costante e progressivo miglioramento dell'assetto economico-finanziario e patrimoniale

In effetti, è stato riscontrato un ulteriore aumento del grado di redditività, sia in termini di ebitda, di ebit che del risultato netto dopo le imposte.

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

Il report di sintesi è composto da 5 tavole:

1. *report struttura finanziaria;*
2. *report economico;*
3. *report flussi finanziari;*
4. *report indicatori economico-finanziari;*
5. *report indicatori prevenzione crisi d'impresa*

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 - REPORT STRUTTURA FINANZIARIA

	€/1.000						%					
	31/12/19	31/12/20	31/12/21	31/12/22	31/12/23	31/12/24	31/12/19	31/12/20	31/12/21	31/12/21	31/12/21	31/12/21
impieghi												
attivo corrente	2.079,33	2.133,50	1.847,51	1.819,32	1.869,73	2.455,29	56,81%	62,28%	67,52%	66,54%	67,92%	76,10%
crediti commerciali	830,06	895,26	639,19	414,35	362,87	469,66	22,68%	26,13%	23,36%	15,15%	13,18%	14,56%
- f.do rischi crediti	-148,14	-132,35	-132,39	-57,29	-43,72	-46,07	-4,05%	-3,86%	-4,84%	-2,10%	-1,59%	-1,43%
saldo IVA	-0,10	-12,69	-13,00	-34,74	-24,09	-20,70	0,00%	-0,37%	-0,48%	-1,27%	-0,88%	-0,64%
altri crediti operativi a breve	135,74	85,05	82,00	45,48	54,36	132,02	3,71%	2,48%	3,00%	1,66%	1,97%	4,09%
magazzino	1.261,77	1.298,22	1.271,72	1.451,52	1.520,31	1.920,39	34,47%	37,89%	46,48%	53,08%	55,23%	59,52%
attivo immobilizzato	1.580,90	1.292,42	888,64	915,04	883,17	771,19	43,19%	37,72%	32,48%	33,46%	32,08%	23,90%
immobilizzazioni materiali	2.133,49	2.189,95	2.307,99	2.435,93	2.497,94	2.520,44	58,29%	63,92%	84,35%	89,09%	90,74%	78,12%
- f.di ammortamento	-1.605,62	-1.670,88	-1.733,70	-1.800,31	-1.844,56	-1.930,81	-43,87%	-48,77%	-63,36%	-65,84%	-67,00%	-59,84%
immobilizzazioni immateriali nette	1.687,69	1.697,92	798,08	798,74	799,24	801,24	46,11%	49,56%	29,17%	29,21%	29,03%	24,83%
- f.di ammortamento	-1.390,80	-1.422,98	-791,86	-794,12	-796,39	-798,87	-38,00%	-41,54%	-28,94%	-29,04%	-28,93%	-24,76%
immobilizzazioni finanziarie nette	756,14	498,42	308,14	274,79	226,95	179,20	20,66%	14,55%	11,26%	10,05%	8,24%	5,55%
- f.di svalutazione												
totale IMPIEGHI	3.660,23	3.425,92	2.736,15	2.734,35	2.752,90	3.226,48	100,00%	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	314,34	64,85%	65,40%	51,48%	31,51%	8,61%	9,74%
liquidità netta	-354,68	-270,92	-1.214,80	-1.971,91	-2.509,95	-2.822,46	-9,69%	-7,91%	-44,40%	-72,12%	-91,17%	-87,48%
debiti commerciali netti	1.766,63	1.571,70	1.666,75	2.017,27	1.845,97	2.216,11	48,27%	45,88%	60,92%	73,78%	67,06%	68,68%
debiti erario	72,83	60,33	134,96	207,94	169,60	153,37	1,99%	1,76%	4,93%	7,60%	6,16%	4,75%
debiti enti previdenziali	115,89	100,04	112,95	99,22	111,54	102,55	3,17%	2,92%	4,13%	3,63%	4,05%	3,18%
altri debiti operativi a breve	773,00	779,50	708,75	509,07	619,74	664,77	21,12%	22,75%	25,90%	18,62%	22,51%	20,60%
passivo consolidato	662,51	432,91	274,12	254,29	208,26	156,71	18,10%	12,64%	10,02%	9,30%	7,57%	4,86%
debiti finanziari medio												
fondi trattamento fine rapporto	662,51	432,91	274,12	254,29	208,26	156,71	18,10%	12,64%	10,02%	9,30%	7,57%	4,86%
mezzi propri	323,66	624,05	752,36	903,43	1.388,48	1.807,74	8,84%	18,22%	27,50%	33,04%	50,44%	56,03%
capitale sociale	323,66	323,66	323,66	323,66	323,66	323,66	8,84%	9,45%	11,83%	11,84%	11,76%	10,03%
riserve		300,40	428,70	579,77	1.064,82	1.484,08		8,77%	15,67%	21,20%	38,68%	46,00%
RISULTATO ECONOMICO DI PERIODO	300,40	128,31	301,07	715,05	919,26	947,69	8,21%	3,75%	11,00%	26,15%	33,39%	29,37%
totale FONTI	3.660,23	3.425,92	2.736,15	2.734,35	2.752,90	3.226,48	100,00%	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 2021-2024, che ha permesso di conseguire un consistente 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 13.504k (+5.75% rispetto al 2023);

- **Raggiungimento e superamento degli obiettivi fissati nel piano economico-finanziario 2023-2025 approvati dall'assemblea dei soci**

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

€K

	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

- *incremento netto dell'indice di contribuzione (margine di contribuzione/fatturato), passato da 37,60% del 2021, il 40,12% del 2022, il 40.45% del 2023 fino al 40,78 dell'esercizio 2024*
 - *sensibile incremento di EBITDA, oltre 260k superiore al precedente esercizio,*
 - *infine, aumento del valore di Risultato netto che si attesta a 947K*
- in sintesi; una crescita strutturata, molto solida, sia in termini di incremento di volumi che di aumento di incidenza percentuale.*

TAV 2 - REPORT STRUTTURA REDDITUALE

	€/1.000						%					
	31/12/19	31/12/20	31/12/21	31/12/22	31/12/23	31/12/24	31/12/19	31/12/20	31/12/21	31/12/22	31/12/23	31/12/24
ricavi di vendita	10.572,48	10.834,79	11.240,87	11.844,49	12.769,60	13.504,08	100,00%	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	9.493,46	69,96%	66,72%	66,54%	69,60%	71,44%	70,30%
ricavi vendita ASL	3.101,47	3.489,11	3.678,21	3.491,78	3.553,61	3.935,31	29,34%	32,20%	32,72%	29,48%	27,83%	29,14%
ricavi vendita COMUNE	2,09	26,45	19,16	9,53	20,75	20,83	0,02%	0,24%	0,17%	0,08%	0,16%	0,15%
ricavi vendita enti	71,99	90,47	63,99	99,67	72,65	54,48	0,68%	0,84%	0,57%	0,84%	0,57%	0,40%
costo consumi merce	-6.884,28	-6.996,80	-7.300,26	-7.407,59	-7.993,42	-8.470,46	-65,12%	-64,58%	-64,94%	-62,54%	-62,60%	-62,73%
giacenza iniziale	-1.499,72	-1.261,77	-1.298,22	-1.271,72	-1.451,52	-1.520,31	-14,19%	-11,65%	-11,55%	-10,74%	-11,37%	-11,26%
acquisti netti	-6.646,32	-7.033,26	-7.273,76	-7.587,39	-8.062,20	-8.870,54	-62,86%	-64,91%	-64,71%	-64,06%	-63,14%	-65,69%
giacenza finale	1.261,77	1.298,22	1.271,72	1.451,52	1.520,31	1.920,39	11,93%	11,98%	11,31%	12,25%	11,91%	14,22%
MARGINE COMMERCIALE	3.688,20	3.837,98	3.940,61	4.436,91	4.776,18	5.033,62	34,88%	35,42%	35,06%	37,46%	37,40%	37,27%
ricavi per prestazioni	256,02	264,61	367,84	412,66	474,25	553,52	2,42%	2,44%	3,27%	3,48%	3,71%	4,10%
ricavi distribuzioni	99,34	124,90	156,01	176,84	224,87	235,34	0,94%	1,15%	1,39%	1,49%	1,76%	1,74%
ricavi prestazioni notturno e servizi vari	156,68	139,72	211,83	235,82	249,38	318,18	1,48%	1,29%	1,88%	1,99%	1,95%	2,36%
costi per prestazioni	-145,39	-93,95	-81,99	-97,64	-84,70	-80,25	-1,38%	-0,87%	-0,73%	-0,82%	-0,66%	-0,59%
costi logistica e ritiro incassi	-49,84	-53,54	-50,75	-51,60	-52,53	-52,34	-0,47%	-0,49%	-0,45%	-0,44%	-0,41%	-0,39%
altri costi diretti	-95,55	-40,41	-31,24	-46,04	-32,17	-27,91	-0,90%	-0,37%	-0,28%	-0,39%	-0,25%	-0,21%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	3.798,84	4.008,65	4.226,45	4.751,93	5.165,73	5.506,89	35,93%	37,00%	37,60%	40,12%	40,45%	40,78%
costo personale	-2.622,58	-2.347,60	-2.414,23	-2.399,95	-2.519,44	-2.512,78	-24,81%	-21,67%	-21,48%	-20,26%	-19,73%	-18,61%
costo personale interno	-2.317,35	-2.273,79	-2.352,52	-2.348,09	-2.507,25	-2.497,42	-21,92%	-20,99%	-20,93%	-19,82%	-19,63%	-18,49%
costo personale esterno	-305,23	-73,81	-61,71	-51,86	-12,20	-15,36	-2,89%	-0,68%	-0,55%	-0,44%	-0,10%	-0,11%
costi fissi operativi	-182,46	-268,85	-284,05	-341,44	-287,98	-293,23	-1,73%	-2,48%	-2,53%	-2,88%	-2,26%	-2,17%
manutenzioni	-94,19	-118,09	-138,73	-148,57	-154,93	-146,03	-0,89%	-1,09%	-1,23%	-1,25%	-1,21%	-1,08%
assistenza tecnica	-21,72	-79,74	-44,73	-36,50	-43,86	-44,10	-0,21%	-0,74%	-0,40%	-0,31%	-0,34%	-0,33%
utenze	-66,55	-71,02	-100,59	-156,37	-89,18	-103,10	-0,63%	-0,66%	-0,89%	-1,32%	-0,70%	-0,76%
costi fissi generali	-587,22	-974,20	-928,13	-963,76	-1.005,53	-1.082,04	-5,55%	-8,99%	-8,26%	-8,14%	-7,87%	-8,01%
organi sociali	-66,87	-27,01	-45,71	-45,71	-45,71	-48,54	-0,63%	-0,25%	-0,41%	-0,39%	-0,36%	-0,36%
locazioni passive e noleggi	-255,05	-251,86	-288,60	-264,51	-289,61	-287,44	-2,41%	-2,32%	-2,57%	-2,23%	-2,27%	-2,13%
consulenze e prestazioni di terzi indirette	-126,82	-106,89	-160,94	-165,01	-170,83	-215,04	-1,20%	-0,99%	-1,43%	-1,39%	-1,34%	-1,59%
assicurazioni	-37,08	-41,47	-41,39	-40,66	-44,08	-38,59	-0,35%	-0,38%	-0,37%	-0,34%	-0,35%	-0,29%
servizio Comune	-5,00	-450,00	-260,00	-270,00	-275,00	-280,00	-0,05%	-4,15%	-2,31%	-2,28%	-2,15%	-2,07%
tributi	-8,27	-3,44	-2,82	-8,26	-18,78	-21,12	-0,08%	-0,03%	-0,03%	-0,07%	-0,15%	-0,16%
pubblicità e comunicazione	-17,27	-16,85	-28,82	-21,22	-15,61	-23,91	-0,16%	-0,16%	-0,26%	-0,18%	-0,12%	-0,18%
altri costi generali	-70,85	-76,68	-99,85	-148,39	-145,91	-167,40	-0,67%	-0,71%	-0,89%	-1,25%	-1,14%	-1,24%
EBITDA	406,58	418,00	600,04	1.046,78	1.352,78	1.618,84	3,85%	3,86%	5,34%	8,84%	10,59%	11,99%
ammortamenti e accantonamenti	-122,59	-121,44	-109,48	-113,83	-117,87	-91,08	-1,16%	-1,12%	-0,97%	-0,96%	-0,92%	-0,67%
EBIT	284,00	296,56	490,55	932,95	1.234,91	1.527,77	2,69%	2,74%	4,36%	7,88%	9,67%	11,31%
saldo gestione finanziaria	-127,56	-21,11	-22,90	-27,03	-29,22	-28,10	-1,21%	-0,19%	-0,20%	-0,23%	-0,23%	-0,21%
saldo gestione straordinaria	129,45	-102,34	26,96	57,38	67,02	-156,45	1,22%	-0,94%	0,24%	0,48%	0,52%	-1,16%
RESULTATO LORDO	285,89	173,11	494,62	963,30	1.272,70	1.343,21	2,70%	1,60%	4,40%	8,13%	9,97%	9,95%
imposte	14,50	-44,81	-193,54	-248,25	-353,44	-395,53	0,14%	-0,41%	-1,72%	-2,10%	-2,77%	-2,93%
RESULTATO NETTO	300,40	128,31	301,07	715,05	919,26	947,69	2,84%	1,18%	2,68%	6,04%	7,20%	7,02%

TAV 3 - REPORT FLUSSI FINANZIARI

	2020	2021	2022	2023	2024
LIQUIDITA' NETTA INIZIALE	354,68	270,92	1.214,80	1.971,91	2.509,95
cash flow	418,00	600,04	1.046,78	1.352,78	1.618,84
ebitda	418,00	600,04	1.046,78	1.352,78	1.618,84
flusso CCNO	-239,39	309,92	232,40	-86,83	-169,35
crediti commerciali	-65,21	256,08	224,84	51,48	-106,78
magazzino	-36,46	26,50	-179,80	-68,79	-400,08
debiti commerciali	-194,93	95,05	350,53	-171,30	370,13
altri crediti operativi	50,70	3,05	36,52	-8,88	-77,66
altri debiti operativi	6,51	-70,76	-199,68	110,67	45,04
FLUSSO NETTO GESTIONE CORRENTE	178,61	909,96	1.279,19	1.265,95	1.449,49
flusso gestione investimenti	201,27	72,24	-94,60	-14,16	25,25
flusso netto investimenti materiali	-56,45	-118,04	-127,95	-62,01	-22,49
flusso netto investimenti finanziari	257,72	190,28	33,34	47,85	47,75
altri flussi gestione extracorrente	-295,38	151,16	-209,57	-398,11	-582,15
flusso netto debiti operativi medio	-229,60	-158,79	-19,84	-46,03	-51,55
altri flussi finanziari	-65,78	309,95	-189,74	-352,08	-530,61
flussi reddituali extraoperativi	-168,26	-189,48	-217,90	-315,65	-580,08
saldo gestione finanziaria	-21,11	-22,90	-27,03	-29,22	-28,10
saldo gestione straordinaria	-102,34	26,96	57,38	67,02	-156,45
imposte	-44,81	-193,54	-248,25	-353,44	-395,53
FLUSSO NETTO GESTIONE EXTRACORRENTE	-262,37	33,92	-522,08	-727,91	-1.136,98
FLUSSO NETTO GESTIONE	-83,76	943,88	757,11	538,04	312,51
LIQUIDITA' NETTA FINALE	270,92	1.214,80	1.971,91	2.509,95	2.822,46

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 2.822k del 2024), 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*

TAV 4 - REPORT INDICI FINANZIARI

	31/12/19	31/12/20	31/12/21	31/12/22	31/12/23	31/12/24
INDICI DI STRUTTURA FINANZIARIA						
indice di struttura	0,62	0,82	1,16	1,27	1,81	2,55
indice di indipendenza finanziaria	8,84%	18,22%	27,50%	33,04%	50,44%	56,03%
rapporto di indebitamento	9,38	4,28	2,24	1,24	0,32	0,26
PFN	354,68	270,92	1.214,80	1.971,91	2.509,95	2.822,46
INDICI GESTIONE CCNO						
dilazione media totale crediti	23,17	24,38	16,78	10,32	8,39	10,26
dilazione media totale debiti	78,43	65,94	67,62	78,45	67,56	73,72
giacenza media magazzino	68,34	66,45	62,94	68,87	67,89	77,94
ciclo netto	13,08	24,89	12,10	0,74	8,71	14,48
INDICI DI REDDITIVITA'						
ROS	2,69%	2,74%	4,36%	7,88%	9,67%	11,31%
ebitda/fatturato	3,85%	3,86%	5,34%	8,84%	10,59%	11,99%
BREAK EVEN						
marginale di contribuzione	35,93%	37,00%	37,60%	40,12%	40,45%	40,78%
costi fissi	3.517	3.589	3.740	3.849	3.969	3.795
fatturato break even	9.787	9.700	9.947	9.595	9.810	9.305
fatturato effettivo	10.572	10.835	11.241	11.844	12.770	13.504
marginale di sicurezza	7,43%	10,48%	11,51%	18,99%	23,17%	31,09%

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 31,09% del 2024.*

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 280 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 47.385
- Distribuzione a dividendo al Socio nella misura di euro 700.000,00
- Accantonamento della quota residua a riserva straordinaria per euro 200.301

Sulla scorta delle indicazioni che sono state fornite, Vi invito ad approvare il bilancio chiuso al 31/12/24 e la proposta di destinazione dell'utile sopra indicata.

Terni li, 06.06.25

L'amministratore Unico

Alessandro Virili

